

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Jana Maria Barthel**

**Preissysteme in der Touristik-  
im Spannungsfeld von Yield  
Management/ Verkaufssteuerung  
mit Rabattsystemen und deren  
Verbraucherwirkung**

**2013**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Thema der Bachelorarbeit**

### **Preissysteme in der Touristik- im Spannungsfeld von Yield Management/ Verkaufssteue- rung mit Rabattsystemen und deren Verbraucherwirkung**

Autorin:

**Frau Jana Maria Barthel**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**BM-10w1-B**

Erstprüfer:

**Professor Dr. phil. Altendorfer**

Zweitprüfer:

**Ass. jur. Klaus Siebert MBA**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Topic of thesis**

**Pricing systems in Tourism-  
monitored in areas of conflict  
between Yield Management  
with implemented rebate sys-  
tems and their consumer im-  
pact**

author:

**Ms. Jana Maria Barthel**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM10w1-B**

first examiner:

**Professor Dr. phil. Altendorfer**

second examiner:

**Ass. jur. Klaus Siebert MBA**

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Barthel Jana Maria

Preissysteme in der Touristik- im Spannungsfeld von Yield Management/ Verkaufssteuerung mit Rabattsystemen und deren Verbraucherwirkung

Pricing systems in Tourism- monitored in areas of conflict between Yield Management with implemented rebate systems and their consumer impact

60 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschreibt in ihrem theoretischen Teil die Geschäfts- und Preisbildungsmodelle der in der Reisebranche tätigen Anbieter.

Sie setzt diese Modelle in einem zweiten Teil in Beziehung zu deren Verbraucherwirkung und nimmt dabei Preisdifferenzierungen und Rabattsysteme besonders in den Blick.

Dabei hat die Arbeit zum Ziel, Yield Management Strategien in Bezug auf die Erwartungen des Reisebuchers hinsichtlich eines ausgewogenen Preis-Leistungs-Verhältnisses näher zu bestimmen.

Sie stellt sich damit der Frage : Ist die billigste Reise tatsächlich die bessere?

---

## Danksagung

Als erstes möchte ich mich bedanken bei Herrn Klaus Siebert, der mich während der gesamten Arbeitsphase betreut hat. Mit Hilfe seiner kritischen Anmerkungen hat er mich sehr unterstützt.

Für die Beantwortung von zusätzlichen Sachfragen stand mir Herr Prof. Dr. phil. Altdorfer zur Seite.

Mein Dank gilt auch dem Inhaber des örtlichen Reisebüros für seine praktische Unterstützung, der Mitarbeitern des TUI Konzerns und der Mitarbeiterin des Hyatt Hotels Köln für ihre bereitwilligen Auskünfte sowie den Teilnehmern der Fragerunde.

Für die Lesekorrektur danke ich Herrn Gerd Barthel und Herrn Norbert Menzel.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	3
1.2 Vorgehensweise .....	4
1.3 Zielsetzung der Arbeit .....	4
<b>2 Entwicklung und Anpassung verschiedener Geschäftsmodelle im Blick auf die Bedürfnisveränderung.....</b>	<b>5</b>
2.1 Geschäftsmodell Linienflug versus Low Cost Carrier .....	5
2.2 Geschäftsmodell Druckerzeugnisse versus Datenbanken.....	8
2.3 Geschäftsmodell Reisebüro versus Online-Plattformen .....	8
2.4 Geschäftsmodell Direktverkauf versus Provisionsverkauf .....	9
2.5 Geschäftsmodell Katalogpreisteil versus datenbankbasierter Preisvergleichssysteme.....	10
2.6 Geschäftsmodell traditionelle Werbeträger versus Social- Media Feedback .....	11
2.7 Geschäftsmodell Pauschalreise versus individuelle Bausteinreise .....	12
<b>3 Preissysteme der Touristik in der Darstellung.....</b>	<b>16</b>
3.1 Preissysteme Airlines.....	18
3.1.1 Revenue- Management-Systeme von Netzwerk Fluggesellschaften .....	18
3.1.2 Revenue- Management-Systeme von Billigfluggesellschaften...	21
3.2 Preissysteme Hotels .....	24
3.3 Preissysteme Reiseveranstalter .....	29
<b>4 Preisvergleichssysteme und Soziale Netzwerke in der Praxis .....</b>	<b>34</b>
4.1 Vergleichssysteme für Reisebüros .....	34
4.1.1 BistroPortal und TrafficsCosmo.....	34
4.2 Vergleichssysteme im Internet .....	38

---

4.2.1	swoodoo .....	38
4.2.2	trivago .....	39
4.2.3	HolidayCheck und tripadvisor.....	39
4.3	Web 2.0- Soziale Netzwerke .....	40
<b>5</b>	<b>Reisebuchungen in der Praxis unter Berücksichtigung von Verbraucher- und Expertenmeinungen .....</b>	<b>44</b>
5.1	Fragerunde .....	44
5.1.1	Die wissenschaftliche Bedeutung der Fragerunde .....	44
5.1.2	Zusammensetzung der Fragerunde .....	46
5.1.3	Auswertung der Fragerunde.....	46
5.2	Expertenbefragung.....	51
5.2.1	Methode der Expertenbefragung.....	51
5.2.2	Auswertung der Expertenbefragung.....	52
<b>6</b>	<b>Kritik und Fazit .....</b>	<b>54</b>
6.1	Yield Management- eine gar nicht betriebswirtschaftliche Betrachtung- oder vielleicht doch? .....	54
6.2	Fazit .....	57
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>XX</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXXIII</b>

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
D.P.	Dynamic Packaging
etc.	et cetera
et.al.	et alteri
GDS	Global Distribution System
Hrsg.	Herausgeber
IATA	International Air Transport Association
i.d.R.	in der Regel
IT (Tarife)	Inclusive Tours
Mio.	Millionen
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
u.a.	unter anderem



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Internet- und Reisebürobuchungen im Vergleich .....	9
Abbildung 2: Vergleich eines klassischen Reisepakets mit Dynamic Packaging.....	14
Abbildung 3: Übersicht Marketing-/ Vertriebsmanagement .....	17
Abbildung 4: Prozessschritte und Komponenten eines Revenue- Management- Systems .....	20
Abbildung 5: Dashboard von MicrosFidelo OPERA .....	24
Abbildung 6: Komponenten, Steuergrößen und Schnittstellen eines Yield- Management- Systems für Reiseveranstalter .....	30
Abbildung 7: Kreislauf der Preisbildung .....	33
Abbildung 8: Buchungsmaske BistroPortal .....	36
Abbildung 9: Buchungsmaske TrafficsCosmo .....	37
Abbildung 10: Kreislauf einer Reisebuchung mit Google plus.....	41
Abbildung 11: Psychologisches Modell der Reisephasen .....	42

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiel zum Revenue Management der Economy Klasse eines fiktiven Fluges.....	19
Tabelle 2: Revenue Management mit Stufenpreisen bei einem Billigflug.....	22
Tabelle 3: Beispiel für einen Stay-Pattern Forecast.....	29

# 1 Einleitung

Da hatten es doch unsere Vorfahren in der Urgesellschaft wesentlich leichter. Man jagte oder produzierte die Güter des täglichen Bedarfs für sich selbst. Mit der Entwicklung der arbeitsteiligen Gesellschaft erkannten die Menschen, dass die Tätigkeiten in einer Gemeinschaft auch abhängig von der jeweiligen Eignung sind. Der Jäger blieb Jäger und der Bauer blieb Bauer. Man begann die Waren zu tauschen. In der Folge hiervon bemaß man den Gegenwert eines Gutes mit Ersatzmaterialien (Gold, Edelsteinen, später Geld). Gemeinsam war diesen Gesellschaften, dass in einem relativ begrenzten Markt ein relativ begrenztes Angebot vorgehalten wurde.<sup>1</sup>

Der Bewohner einer kleinen Stadt deckte sich mit allen Gütern seines Bedarfs beim einzigen örtlichen Händler oder auf dem Markt ein. Vergleichsangebote einzuholen, war nicht möglich und auch nicht vonnöten, weil sich das Warenangebot und die Nachfrage in etwa die Waage hielten. Selbst die bis in dieses Jahrhundert hinreichende Planwirtschaft kommunistischer Prägung folgt der Nichtvergleichbarkeit von Preisen. Hier wurde ein nicht selbstständiges Unternehmertum staatlicher Betriebe vorgehalten, das jeweils gleiche Preise für ein gleiches Angebot diktierte.<sup>2</sup>

Mit der Entwicklung der kapitalistischen Gesellschaft und der Industrialisierung begann die Krux: Waren konnten wesentlich schneller produziert werden. Damit entstand die Notwendigkeit, bei den Käuferschichten auch neue Bedürfnisse wecken zu müssen, die weit über die Bedarfe des täglich notwendigen Verbrauchs hinausgingen. Der Käufer sah sich plötzlich einem Überangebot von Waren verschiedener aber auch gleicher Güter gegenüber. Nun bestimmten Angebot und Nachfrage den Preis.<sup>3</sup>

Für den Produzenten ergab sich hieraus die Notwendigkeit, neben den Produktions-, auch Absatzstrukturen in den Blick zu nehmen. Er sah sich genötigt, immer mehr Waren zu einem immer günstigeren Preis oder einer immer besseren Qualität zu produzieren, um sich gewinnbringend am Markt positionieren zu können. Neben der notwendigen Entwicklung der Automation von Produktionsprozessen greifen an dieser Stelle bereits erste Marketingstrategien Platz. Damit entschied nicht nur die Ware selbst oder deren Qualität über den Erfolg ihres Absatzes, sondern ganz wesentlich wurde die Verkaufsmöglichkeit dieser Güter zunehmend auch vom Warenpreis bzw. von deren Inszenierung bestimmt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Klonowski et al., 2009: 10ff.

<sup>2</sup> Vgl. Brants et.al., 2004: 115

<sup>3</sup> Vgl. Leidinger, 2008: 77

Für den Käufer war jetzt zum ersten Mal die Möglichkeit gegeben, einerseits aus einem großen Angebot an Waren auszuwählen, andererseits auch das Angebot gleicher oder ähnlicher Waren anhand unterschiedlicher Preise und ebenso anhand unterschiedlicher Angebotsleistungen und Qualitäten miteinander zu vergleichen.

Hinsichtlich der Vergleichbarkeit tat die begleitende Entwicklung einer Kommunikationsgesellschaft ein Übriges. Die Entstehung einer medialen Welt, beginnend mit Druckerzeugnissen über Telefonie, Fernsehen und letztendlich dem Internet, ermöglichte einen immer weiteren und schnelleren Kommunikationsaustausch, den sich die Wirtschaft in allen Bereichen zunutze machte.<sup>4</sup> Aus dieser Kenntnis musste der Warenproduzent neue Formen von Marketingstrategien entwickeln, um den niedrigeren Preis seiner Ware oder die bessere Qualität im Vergleich zum Mitanbieter als Verkaufsargument hervorzuheben.

Das Rabattsystem war damit erfunden:

*„Preisnachlass für Waren und Leistungen, der angewendet wird, wenn ein formell einheitlicher Angebotspreis gegenüber verschiedenen Abnehmern, unter verschiedenen Umständen oder zu verschiedenen Zeiten differenziert werden soll.“<sup>5</sup>*

Spätestens seit Mitte des vorigen Jahrhunderts sind erste Rabattsysteme in Form von prozentualen Nachlässen auf Listenpreise gewichtige Verkaufsmotoren. Es entstehen Schlagargumente wie „Winter- und Sommerschlussverkauf“, „Sonderangebot“, „Zwei zum Preis von Einem“, „Ausverkauf“ und „Frühbucherrabatt“ mögen hierfür nur einige Beispiele sein.

Dies alles entfacht bei den Produzenten wahre Rabattschlachten und lässt im Bewusstsein des Käufers eine „Geiz- ist- geil“-Mentalität entstehen (in Anlehnung an den Saturn Werbeslogan).

Mittlerweile reichen Rabattsysteme, die sich auf einen bloßen kenntlich gemachten prozentualen Abschlag auf den Listenpreis verstehen, schon lange nicht mehr aus. Wir stoßen auf sehr differenzierte Preisnachlasssysteme, aber auch auf Preisdifferenzierungsprobleme in allen Bereichen der Wirtschaft, die allesamt das Ziel haben, sich als vermeintlich bestes Angebot im Vergleich zu anderen Anbietern, im Bewusstsein des Kunden zu etablieren.

---

<sup>4</sup> vgl. Richter-Publizistik: 2012

<sup>5</sup> Kenning, Gabler Wirtschaftslexikon, o. J.

## 1.1 Problemstellung

Wenn Verkaufsargumente wie Qualitätssteigerung und Preisreduktion durch Rabatte von allen Bereichen der Wirtschaft in Anspruch genommen werden, nehmen sie auch in der Tourismusbranche eine tragende Rolle ein. Wenn sich also auch die Tourismusindustrie hinsichtlich des Käuferbewusstseins, „Wo kaufe ich wann, was, am günstigsten“, stellen muss, dann muss sie im Blick auf die fortschreitende gesellschaftliche Entwicklung ihre Geschäftsmodelle und Preissysteme im Sinne des „Yield Management“ ständig neu anpassen.

*„Yield Management wurde als ein ertragsorientiertes Management entwickelt, das zum Ziel hat, eine Optimierung des Umsatzes zu erreichen. Es ist ein Instrument zur Lenkung der Nachfrage mittels Preispolitik, das keine maximale Auslastung anstrebt, sondern eine optimale Nutzung der Kapazität.“<sup>6</sup>*

*„Ziel ist es, die richtige Leistung zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Preis an den richtigen Kunden zu verkaufen. Richtig ist dabei im Sinne von gewinnoptimierend zu verstehen.“<sup>7</sup>*

Die Tourismusbranche sieht sich damit dem Problem ausgesetzt, bei höchstmöglicher Gewinnerzielungsabsicht dem potenziellen Käufer größtmögliche Nachlassangebote anzubieten oder mindestens zu suggerieren. Hieraus definiert sich das Spannungsverhältnis zwischen Yield Management und der Verkaufssteuerung mit Rabattsystemen.

Rabattsysteme sind also gewollt und erforderlich. Dabei sind jedoch die unterschiedlichen Intentionen von Verkäufer und Käufer mit in den Blick zu nehmen. Im Spannungsverhältnis stehen damit das auf den höchstmöglichen Gewinn ausgerichtete Interesse des Verkäufers, und die Absicht des Käufers, ein Produkt zum möglichst günstigsten Preis zu erwerben. Jedes Preissystem muss daher auf den Ausgleich dieser beiden gegensätzlichen Intentionen bedacht sein. Nur bei der Herstellung eines Einklangs dieser beiden Interessenslagen ist auch eine Verkaufsoptimierung möglich. Es gilt dies für Fluggesellschaften genauso, wie für Hotels, Reiseveranstalter und Online-Plattformen.

Allerdings muss zusätzlich die Frage gestellt werden, ob auf der Verbraucherseite Preisargumente die alleinig tragenden Faktoren darstellen. Dies betrifft die Frage danach, ob nicht die Qualität eines Produktes für manche Käuferschichten vor dem Preis anzusetzen ist.

---

<sup>6</sup> Dettmer u.a., 2005: 177

<sup>7</sup> Anker, 2012: 73

## 1.2 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit versucht demnach, die vorgenannten Preissysteme von Anbietern der Tourismusbranche im Sinne der beschriebenen Problemstellung in den Blick zu nehmen. Dabei werden in Kapitel 2 im Blick auf die Geschäftsmodelle die Anpassungsstrategien an veränderte Rahmenbedingungen beschrieben, und es wird dabei Bezug genommen auf Fluggesellschaften, Online-Plattformen, neue Veranstaltermodelle, Preisvergleichssysteme, neue Werbeträger etc. Diese Geschäftsmodelle beeinflussen die Preissysteme aller mit der Tourismusindustrie befassten Branchen, die in Kapitel 3 erläutert werden. Die Zusammenschau dieser Preissysteme mündet in die Preisvergleichssysteme, auf die in Kapitel 4 auch in Verbindung mit sozialen Netzwerken näher eingegangen wird. Der theoretische Teil der Arbeit ist damit abgeschlossen.

Im zweiten, praxisbezogenen Teil steht der Verbraucher (Reisebucher) im Mittelpunkt. Hieraus soll abgelesen werden können, inwieweit die im theoretischen Teil beschriebenen Grundlagen das Verbraucherverhalten wirksam beeinflussen. Methodisch wird dies mit Hilfe der Auswertung einer Fragerunde in Kapitel 5 dargestellt. Zu Rate gezogen werden hierfür auch die Meinungen und Einschätzungen von Experten aus den Bereichen, Reisebüro, Reiseveranstalter, Hotel und Fluggesellschaft.

Dies führt zur Beantwortung der Frage, ob datenverarbeitende Rechnungssysteme alleinig ausreichend sind, um auch im Sinne des Yield Managements die intendierte Gewinnoptimierung zu erzielen, oder ob nicht auch zusätzlich zu diesem rein betriebswirtschaftlichen Vorgehen, steuernd, handlungsorientiert und einschätzungsbezogen, von Menschen immer wieder eingegriffen werden muss? Das letzte Kapitel (Kapitel 6) befasst sich mit der Beantwortung dieser Frage als Fazit.

## 1.3 Zielsetzung der Arbeit

Ausgehend davon, dass eine möglichst hohe Gewinnerzielung abhängig ist von der bestmöglichen Auslastung und der dementsprechenden Zuordnung von Kapazitäten, dann müssen verkaufssteuernde Rabattsysteme diese auch gewährleisten können. Ziel der Arbeit ist damit, festzustellen, wie die Preisbildung in der Tourismusbranche vorgenommen wird und welche Verbrauchervirkung auch unter Einbezug von Rabattsystemen erzielt wird. Notwendig erscheint es dabei auch zu prüfen, welche Wirksamkeit diese Systeme, wenn auch nur subjektiv, beim Kauf haben. Betrachtet werden müssen dabei allerdings auch, welche Preissysteme im Hinblick auf die Angebotsvergleichbarkeit realistische bzw. verbraucherorientierte Ergebnisse liefern. Dies meint auch den notwendigen Einbezug von Vergleichsplattformen, die dem Verbraucher unterschiedliche Preise darstellen und zusätzlich eine Fülle von Informationen liefern, das Buchungsverhalten damit entscheidend beeinflussen können.

## **2 Entwicklung und Anpassung verschiedener Geschäftsmodelle im Blick auf die Bedürfnisveränderung**

Wenn wir ganz banal sagen, dass die Welt „schnelllebiger“ geworden ist, so bedeutet dies nichts anderes, als dass diese „Schnelllebigkeit“ in alle Bereiche hineinragt. Hat man zum Beispiel früher seine Aktien noch am nächsten oder übernächsten Tag verkauft, so geschieht dies heute in Sekundenschnelle, oder rein computerbasiert, sogar in Millisekunden. Dementsprechend müssen sich auch die Geschäftsmodelle in der Tourismusbranche ständig dieser Geschwindigkeit anpassen.

### **2.1 Geschäftsmodell Linienflug versus Low Cost Carrier**

Früher war die Organisation einer Fluggesellschaft ganz anders und wesentlich einfacher aufgestellt. Die Bedürfnisse der Kunden hatten ein anderes Anforderungsprofil an die Luftverkehrswirtschaft als heute. Ticketpreise, mehrmaliges Umsteigen bzw. ein Direktflug, Transport und Flugzeiten im Allgemeinen, gehörten nicht allein zu den wichtigsten Kriterien für einen reibungslosen Ablauf einer Reise.<sup>8</sup> Entscheidend war vielmehr die relativ schnelle Erreichbarkeit bis dahin unerreichbarer Ziele mit einem neuen Verkehrsmittel. Ohnehin waren die Pauschalreisen der 60er Jahre noch einem wesentlich exklusiveren, besser gestelltem Kundenkreis zuzuordnen, als dieses heute zu Zeiten des Massentourismus der Fall ist.

Insgesamt standen zu diesem Zeitpunkt nur sehr wenige Auswahlmöglichkeiten von Airlines für den Passagier zur Verfügung, und davon meist nur die sogenannten „Legacy Carrier“ (LGC), welche Staats-Fluglinien waren und auch Netzwerk-Carrier genannt wurden. Somit unterlagen die vorhandenen Airlines keinem sehr hohen Konkurrenzdruck. In den letzten 20 Jahren haben sich die Bedürfnisse der Flugpassagiere deutlich verändert, und auch hinsichtlich der veränderten Rahmenbedingungen

---

<sup>8</sup> Vgl. Ibel, 2012

von politischen, ökonomischen und ökologischen Auswirkungen gilt es, diese besonders verkaufsoptimal, produkt- und verbraucherbezogen anzupassen.<sup>9</sup>

Zusätzlich entstanden strikte Tarifbestimmungen der IATA, dem internationalen Verband der Verkehrsfluggesellschaften.<sup>10</sup> Zum einen waren das die sogenannten IT-Tarife,

*„Sonderflugpreise für von Reiseveranstaltern zusammengestellte Einzel- oder Gruppenpauschalreisen (Inclusive Tours), die der Öffentlichkeit mittels Werbeliteratur zugänglich gemacht werden“<sup>11</sup>,*

und zum anderen spezielle Holiday-Tarife mit Flugpreisermäßigungen zu bestimmten Terminen und einer Verweildauer von nicht mehr als 90 Tagen.

Weiterhin mussten sich Airlines auf alternative Flugangebote seitens des Bedarfsflugverkehrs einstellen. Hatte man bis dahin nur die Auswahl zwischen verschiedenen Linienfluggesellschaften, die flugplanbezogen viele Ziele weltweit anfliegen und deshalb eine hohe Auslastung versprachen, so kamen dann zunehmend Charterfluggesellschaften zum Tragen. Diese flogen bedarfsorientiert im Blick auf die hohe Auslastung und auf das jeweilige Ziel nicht zu langfristig vorher festgelegten Flugplänen. Sie wurden hauptsächlich von Reiseveranstaltern genutzt, die Pauschalreisen anboten (Pauschalreise: Bündelung von mindestens zwei Hauptreiseleistungen aus dem Katalog von Flug, Unterkunft, Transport, Verpflegung etc.).<sup>12</sup> Linienfluggesellschaften mussten - wenn sie nicht einen breiten Kundenstamm verlieren wollten - ihr Angebot dieser veränderten Bedürfnislage anpassen und touristische Angebotspreise auf solchen touristischen Rennstrecken entwickeln. Dies bedeutete für sie, dass sie nicht mehr nur alleine mit differenzierten Buchungsklassen, bestehend aus First, Business und Economy landen konnten, sondern gleichermaßen indirekte Rabattsysteme, wie XXL-Sitze, Marketingtools, kostenloses Sondergepäck, Vielfliegervorteile etc. anbieten mussten. Dies führte letztendlich dazu, dass wir heutzutage keine strikte Trennung zwischen Charter- und Linienflug mehr haben.<sup>13</sup>

Während sich diese Unterschiede zunehmend verwischt haben, entstand neben den Linien- und Charterfluggesellschaften ein neues Geschäftsmodell für preiswerte Kurz- und Mittelstreckenflüge.

---

<sup>9</sup> Vgl. Ibel, 2012

<sup>10</sup> Vgl. Forschungs-Informations-System, 2007

<sup>11</sup> Pompl, 2007: 263

<sup>12</sup> Vgl. von Dörnberg, Gabler Wirtschaftslexikon, o.J.

<sup>13</sup> Vgl. e-travel-pedia, 2011



Dies sind die sogenannten „Low Cost Carrier“ Fluggesellschaften, wie z.B. Ryanair, easyJet, und vueling, die auf einen aufwändigen Service und teilweise auch auf Komfort verzichten („No frills Airlines“)<sup>14</sup>, bzw. sich diesen extra bezahlen lassen. Für den Nutzer bedeutet dies ein reduziertes Komfortangebot und einen Transfer von A nach B zu einem extrem niedrigen Preis. Die Verkaufszahlen und Inanspruchnahmen zeigen, dass für bestimmte Käuferschichten, die eben auf besonderen Komfort etc. keinen Wert legen, dieses Angebot ein durchaus gewolltes ist. So verzeichnet der Geschäftsbericht der Billigfluggesellschaft Ryanair eine massive Umsatzsteigerung von 1692,5 Mio. Euro im Jahr 2006 auf 4390,2 Mio. Euro im Jahr 2012 und eine achtmal höhere Nettoumsatzrendite (Lufthansa 1%, Ryanair 8%).<sup>15</sup> Ein weiteres Indiz für die Tragfähigkeit eines solchen Konzepts könnte auch die Tatsache sein, dass sich mittlerweile auch große renommierte Fluggesellschaften solcher eigener Ableger bedienen (Lufthansa mit germanwings).<sup>16</sup>

Auch auf anderen Kontinenten gibt es derzeit (Bsp. britische Airline „flybe“) viele neue Gründungen im Low Cost Carrier Segment.<sup>17</sup>

Die Low Cost Carrier Fluggesellschaften besitzen zudem ein kleineres Head Office und weisen somit niedrige Verwaltungskosten auf. Sie offerieren nur Abflugsorte von Flughäfen, die besonders günstig und effizient für die Fluggesellschaft sind. Der Vertrieb bei Low Cost Carriern läuft nur über das Internet, und jedes Gepäckstück der Passagiere wird extra berechnet. Low Cost Carrier sind nur auf ein Kurz- und Mittelstrecken Netzwerk beschränkt (Shuttle Verkehre) und arbeiten mit kurzen Turnaroundzeiten (Umdrehzeit) am Flughafen, um eine maximale Flugzeugnutzung pro Tag zu erzielen.<sup>18</sup> Dies alles sind Gründe, warum Low Cost Carrier sich im Niedrigpreissegment ansiedeln können, was höchst ökonomisch und effizient für die Gesellschaft ist, und für den Kunden durchaus ein Kaufargument darstellt.

---

<sup>14</sup> Vgl. Conrady, Gabler Wirtschaftslexikon, o.J.

<sup>15</sup> Vgl. Geschäftsbericht Ryan Air im Jahr 2012

<sup>16</sup> Vgl. Deltl, 2008

<sup>17</sup> Vgl. BILD.de, 2010

<sup>18</sup> Vgl. Pompl, 2007: 112

## 2.2 Geschäftsmodell Druckerzeugnisse versus Datenbanken

„Zeit ist Geld“ - dieser Spruch gilt heute noch viel mehr als früher. Deshalb ist der Faktor „Zeit“ für die Wirksamkeit aller Geschäftsmodelle ausschlaggebend. Es geht hierbei darum, ein Angebot möglichst schnell bis hin zum Verkauf abzuwickeln. War man früher in der Reisebranche hauptsächlich nur auf Druckerzeugnisse als verkaufssteuernde und informierende Maßnahme angewiesen, die wöchentlich an Reisebüros geliefert wurden, so hat mittlerweile auch die Geschäftsführung des sogenannten „INFOX“-Blattes dieses im Sinne eines notwendig schnelleren Informationsflusses angepasst:

*„Was lag also näher, als diese Tradition zu modernisieren? Mit dem digitalisierten Schaufenster bietet INFOX ein neues Werbemedium, das durch bewegte Bilder auf ein Schaufenster, ein Reisebüro und ein Produkt aufmerksam macht.“<sup>19</sup>*

Mag dies auch nur ein kleines Beispiel sein, so zeigt sich die Notwendigkeit allgemein zugänglicher Datenquellen und deren Implementierung auf, derer sich mittlerweile alle Anbieter, Reisebüros und Kunden immer mehr bedienen. Dieses führt zur Verwendung von digitalen datenbankbasierten Onlineplattformen, die stündlich verändert und angepasst werden. Für den Anwender ermöglicht dies eine individuelle parametergesteuerte Anpassung von Angeboten und Preisen an aktuelle Marktbedürfnisse in Verbindung mit einem nur geringen Zeitaufwand.

## 2.3 Geschäftsmodell Reisebüro versus Online-Plattformen

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der heutigen Gesellschaft, und auch zunehmend wichtiger geworden für die Tourismusbranche, ist das Internet und die damit verbundenen Onlineplattformen für Veranstalter und Kunden. Eine elektronische Datenbanknutzung, die unter anderem Online-Reiseportale und den Online-Ticketverkauf beinhaltet, verstärkt zunehmend den Wettbewerb, ermöglicht eine erhöhte Preistransparenz und kommt damit dem Wunsch unserer heutigen Informationsgesellschaft nach einer schnellen, einfachen und damit ökonomischen Reisebuchung nach.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> DEINTOURISTIKNET, 2008

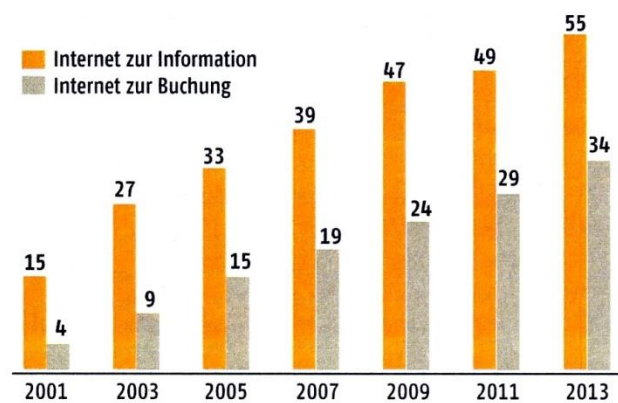
<sup>20</sup> Vgl. Amersdorffer et al., 2010: 3 f.

Ersichtlich wird dies durch das nachfolgende Diagramm<sup>21</sup>, das die massive Steigerung der Internetnutzung sowohl auf Informations- als auch auf Buchungsseite zwischen 2001 und 2013 aufzeigt. Hier dokumentiert sich die Wichtigkeit dieses Mediums für die Reisebranche schon deshalb, weil mehr als die Hälfte der Nutzer dies zur Information und mehr als ein Drittel es zur Buchung selbst nutzt, wobei man einschränkend die Art der online getätigten Buchung näher spezifizieren und damit zwischen reiner Hotel- und Flugbuchung und komplexen Pauschal- und Bausteinreisen differenzieren müsste.

### Das Internet als Reisebüro wird immer beliebter

55 Prozent der Deutschen informieren sich heute online über Hotels und Reiseziele. 2001 waren es nur 15 Prozent.

Angaben in Prozent



Quelle: Verband Internet Reisevertrieb

Abbildung 1: Internet- und Reisebürobuchungen im Vergleich

## 2.4 Geschäftsmodell Direktverkauf versus Provisionsverkauf

Wenn früher die Veranstalter, Reisebüros, Fluggesellschaften, Hotelbetriebe und andere an einer verkauften Reise direkte Gewinne erzielten, so verdienen heute zunehmend auch indirekt Beteiligte daran mit.

---

<sup>21</sup> Vgl. Gaspar, 2013: 54

Hierzu zählen Online-Vergleichsmaschinen, sogenannte Metasuchmaschinen, wie tri-vago, swoodo etc., die eine Suchanfrage des Kunden parallel an mehrere andere Suchmaschinen weiterleiten. Diese sind gerade im heutigen zunehmenden Online-Tourismus von zentraler Bedeutung. Deren Geschäftsprinzip liegt darin, dass, zum Einen aus dem „Pay per Action“ und zum Anderen aus dem „Pay per Click“-System, Geld verdient wird. „Pay per Action“ bedeutet, dass der Anbieter der Metasuchmaschine zwischen 5 und 8 Euro pro Ticket für jede vermittelte Buchung vom Veranstalter erhält. „Pay per Click“ heißt, dem Metasuchmaschinenanbieter werden pro Klick auf das ausgewiesene Partnerportal ca. 30 - 40 Cent gutgeschrieben.<sup>22</sup> Erwähnenswert für dieses System ist, dass sich der Veranstalter, die Airlines und die Hotels zusätzlich zum Reisebüromodell eines weiteren Vertriebsmodells bedienen, indem das Internet mit Metasuchmaschinen als „Makler“ benutzt wird.

## **2.5 Geschäftsmodell Katalogpreisteil versus daten-bankbasierter Preisvergleichssysteme**

Sich nur im Internet auf Suchmaschinen zu verlassen, würde die Möglichkeiten vorhandener Marktpotenziale unzureichend ausschöpfen. Es würden internetunerfahrene Käuferschichten nur unzureichend bedient werden. Um jedoch die dem Internet eigenen Spezifika wie Zeit und Vergleichbarkeit auch für diesen Marktanteil nutzbar zu machen und diese für den traditionell buchenden Kunden einsetzen zu können, mussten auch die Verkaufsstrategien von Reisebüros effektiver gestaltet werden. Deshalb verkörpern Preisvergleichssysteme wie z.B. „BistroPortal“ und „TrafficsCosmo“, die in stationären Reisebüros Einzug gehalten haben, ein neues Geschäftsmodell und erhöhen die Preistransparenz für Kunden und für den Reisevermittler.<sup>23</sup>

Bei diesen Angebots- und Preisvergleichssystemen handelt es sich um Reisebürosoftware, die durch ihren logischen Aufbau ein veranstalterübergreifendes und einfaches Suchen und Finden von passenden Reiseangeboten ermöglicht. Die einzelnen Preisunterschiede werden sofort sichtbar aufgezeigt.<sup>24</sup> Dies ermöglicht dem Reiseverkehrskaufmann im direkten Kontakt, unter Nutzung eines solchen Portals sowohl eine auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmte Reise anzubieten als auch diese im Hinblick auf eine günstige Preisgestaltung zu optimieren.

---

<sup>22</sup> Vgl. Web-Tourismus, 2008

<sup>23</sup> Vgl. Born, 2004: 129

<sup>24</sup> Vgl. TravelTainment, GmbH, o.J.

## **2.6 Geschäftsmodell traditionelle Werbeträger versus Social- Media Feedback**

Von zentraler Bedeutung innerhalb eines weiteren Geschäftsmodells, welches sich in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt hat, ist die Veränderung der Werbeträger in der Tourismusbranche. Noch vor einigen Jahren unterschied man nur zwischen Werbung in Printmedien (Tageszeitung, Anzeigenblatt, Fachzeitschrift, Hotelführer, Reisemagazin etc.), der in elektronischen Medien (Fernsehen, Rundfunk, Kino, Videorekorder mit Hilfe eines Spots, Anfänge des Internets) und der Außenwerbung (Plakatanschlägen in Flughäfen und Bahnhöfen, Litfaßsäulen, Plakatwände an Straßen, Bemalungen auf Verkehrsmitteln.)<sup>25</sup>

Die Nutzung dieser Medien muss als deutlich einseitig bezeichnet werden. Der Veranstalter konnte diese nur dazu nutzen, sein Angebot gegenüber dem potentiellen Bucher verkaufsfördernd zu platzieren. Eine Rückkopplung durch den Kunden fand nicht statt. Demzufolge spielte auch ein eventuell positives Feedback als zusätzliches Verkaufsargument keine Rolle.

Zu Zeiten des Massentourismus ist hierfür das elektronische Medium Internet mit seinen zahlreichen Social Media Plattformen zunehmend wichtiger geworden. Facebook, Twitter, Google +, Holiday Check etc. bieten Nutzern die Möglichkeit, ihre Meinung, beispielsweise über ein Hotel- oder aber auch eine Reise an sich- kundzutun, damit auch andere davon profitieren können. Ebenfalls haben Tourismusunternehmen die Chance sich auf solchen Plattformen kostengünstig zu präsentieren, damit potentielle Kunden auf sie aufmerksam werden.<sup>26</sup> Hierdurch erhalten die Anbieter ein „authentisches“ Feedback über die Qualität ihrer Angebote, die sie zur Verbesserung oder aber als weiteres Marketinginstrument nutzen können. Damit sind diese Portale auch für die Tourismusbranche ein unverzichtbarer Bestandteil ihres Qualitätsmanagements.

Da die Internet- und die reisebüroasierten Angebots- und Preisvergleichssysteme nahezu den gesamten Reisemarkt abdecken, wird auf diese in Kapitel 5 detaillierter eingegangen.

---

<sup>25</sup> Vgl. Dreyer u.a., 2001: 46

<sup>26</sup> Vgl. Schock, 2010

## **2.7 Geschäftsmodell Pauschalreise versus individuelle Bausteinreise**

Im Blick auf den immer noch größten Reisebüroverkaufsmarkt, der im hohen Maße dem Individualitätsbedürfnis des Kunden gerecht wird, fühlt sich dieser dort auch am besten aufgehoben, wenn er eine auf seine Individualität abgestimmte Reise buchen möchte, obwohl er eine solche auch eigenständig zu Hause buchen könnte (siehe Diagramm S. 9)

Wir bezeichnen damit das sogenannte „Dynamic Packaging“ als weiteres neues Geschäftsmodell, das für die Tourismusbranche einen geschäftstragenden Anteil darstellt. Immer wieder stößt man in der heutigen Zeit auf diesen Begriff. D.P. ist ein Produkt, das viele verschiedene Eigenschaften aufweist. Eine Reise im Sinne des D.P. ist in ihrem Ablauf und in ihrem Ziel nicht im Vorfeld festgelegt und somit vorgefertigt. Stattdessen kann der Kunde alle Produktelemente modulhaft auswählen und sich individuell seine Reise hinsichtlich von Zeitabläufen und seinen Bedürfnissen eigenständig zusammenstellen. Dabei muss er nicht aus einem bereits vorhandenen Katalog auswählen. Er kann beliebig seine Wunschdaten angeben, z.B. seine Reisedaten, das Beförderungsmittel, die gewünschte Unterkunft, Verpflegung, den Zielort.

D.P. ist zudem online und interaktiv. Somit ist der Kunde in der Lage, die bereits vorgeschlagenen, aber nicht vorgeschriebenen Reisevarianten ständig zu verändern, woraufhin er weitere neue Auswahlmöglichkeiten erhält.

Die Echtzeit ist hierbei eine weitere wichtige Eigenschaft dieser Art von Reiseplanung. Sobald der Kunde eine Buchungsanfrage stellt, erhält er die auf ihre Verfügbarkeit geprüften Angebote, dem die Preisberechnung, Buchung und Rechnungsstellung folgen. Der Kunde erhält im D.P. einen jeweils tagesaktuellen Preis.

Bei der „dynamischen Bausteinreise“ greift der Reiseveranstalter nicht auf seine eigenen Kontingente zurück sondern wählt die vom Kunden gewünschten Elemente aus Datenbanken, die auch von anderen Leistungsträgern offeriert werden. Daraus ergibt sich der Vorteil des geringen finanziellen Risikos für den Veranstalter, weil das Risiko der Auslastung nicht mehr greift, weil Kontingente nicht vorher eingekauft werden müssen. Zudem kann für den Kunden eine größere Auswahl an Reisevariationen generiert werden. Für den Veranstalter entstehen daraus Vorteile durch den Direktvertrieb und ebenso im Bereich des E-Commerce.

Insgesamt weist D.P. gegenüber regulären Pauschalreiseangeboten eine höhere Produkt- und Preisflexibilität auf.<sup>27</sup>

Zusammenfassend kann man sagen:

*„Dynamic Packaging ist die in Echtzeit erfolgende kundengerechte Auswahl, Bündelung und Buchung von Reisekomponenten aus unterschiedlichen Quellen nach den Regeln des Veranstalter-Geschäfts zu einem Gesamtpreis.“<sup>28</sup>*

Für den Kunden ergibt sich der entscheidende Vorteil, dass er von einer größeren Auswahl an Produktvariationen profitiert, und er seine eigene individuelle Reise aus vielen einzelnen Bausteinen selbst zusammenstellen kann. Dies i.d.R. zu einem für ihn günstigen Preis.<sup>29</sup>

Ebenso weist das D.P. aber auch Nachteile auf Veranstalterseite sowie aber auch auf Seiten des Kunden auf. Die D.P. Preise sind jeweils nur tagesaktuell buchbar und können sich somit eben auch nach oben oder unten ändern. Ebenso fehlen häufig auch wichtige Teilaspekte einer Pauschalreise, wie z.B. Transferleistungen. Teuer wird es bei D.P.-Produkten für den Kunden oft erst beim Rücktritt von der Reise, da der Veranstalter spezielle Stornobestimmungen für diese Produkte festsetzt. In diesem Sinne sind oft auch höhere Anzahlungen zu leisten.<sup>30</sup>

Für den Veranstalter entstehen am Anfang hohe Anlaufinvestitionen, damit das System erfolgreich auf den Markt gebracht werden kann. Die Werbeaufwendungen, um den Bekanntheitsgrad zu fördern, sind sehr hoch.

D.P.-Produkte werden auch als „X-Produkte“ bezeichnet und mittlerweile von fast allen großen Reiseveranstaltern wie TUI, Neckermann, JT-Touristik und anderen angeboten. Marktführer in diesem Bereich ist der Veranstalter V-Tours, der bereits im Jahr 2004 erstmalig das X-System für den Kunden kreierte. Ca. 1,6 Millionen Kunden haben im Jahr 2010 in Deutschland eine X-Reise gebucht. Beim Veranstalter Thomas Cook sind die X-Modelle bereits mit 10 Prozent am Gesamtumsatz beteiligt.

Damit sind X-Veranstalter ein zukunftsträchtiges Geschäftsmodell.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Mundt 2007: 66 f.

<sup>28</sup> Rogl, 2003: 59

<sup>29</sup> Vgl. Mundt 2007: 66 f.

<sup>30</sup> Vgl. Abenteuer und Reisen, 2011

<sup>31</sup> Vgl. Horny, 2011

In der folgenden Abbildung <sup>32</sup> werden die zwei soeben beschriebenen Formen einer solchen Reise grafisch dargestellt.

### Beispiel eines klassischen Reise-Pakets



### Beispiel Dynamic Packaging



Abbildung 2: Vergleich eines klassischen Reisepakets mit Dynamic Packaging

Die in diesem Kapitel vorgestellten Geschäftsmodelle dokumentieren, dass durch die rasante Entwicklung des Massentourismus diese Modelle an die sich ständig verändernden Bedürfnissen der Kunden angepasst und neu entwickelt werden müssen. Dem Reiseveranstalter wird nur so eine gewinnbringende Platzierung im sich verstärkenden Konkurrenzkampf ermöglicht.

Wenn sich für den Kunden neue Bedürfnislagen ergeben, die weit über die Einrichtung einer Wohnung, ein eigenes Auto, einen nur zufriedenstellenden Lebensstandard hinausgehen - also auch die Urlaubsreise einen nicht mehr verzichtbaren Bestandteil der Lebensplanung ist - dann spielt für ihn der Preis einer Ware eine tragende Rolle. Er muss seine Ausgaben seinen Bedürfnissen anpassen. Dies gelingt nur durch eine veränderte Prioritätensetzung oder durch den Erhalt einer möglichst günstigen, von ihm gewollten Ware. Für ihn bedeutet das, dass er durch den Preisvergleich diese erhält.

---

<sup>32</sup> Vgl. KraukoBlog.com, 2010



Für die Tourismusbranche erfordert dieses Verhalten, dass sie ihre „Ware“ dem Kundenwunsch und entsprechend dessen Preisvorstellung, anzubieten vermag.

Damit rücken Preis- und damit verbundene Rabattsysteme in den Mittelpunkt. Diese sollen im folgenden Kapitel eingehender beleuchtet werden.

### 3 Preissysteme der Touristik in der Darstellung

Allgemein ist zu sagen, dass die sogenannten Yield Management Systeme mit den Revenue Management Systemen (Revenue Deutsch: Umsatz) gleichzusetzen sind.

*„Yield Management- bzw. Revenue-Management-Systeme sind integrierte Informationssysteme, die durch eine (teil-)automatische dynamische Preis-Mengen-Steuerung zu einer Umsatz- bzw. gewinnoptimalen Nutzung einer kurzfristig nur beschränkt flexiblen Angebotskapazität beitragen.“<sup>33</sup>*

Die Systeme sind dann effektiv und sinnvoll,

*„wenn dieselbe Dienstleistung zur gleichen Zeit für verschiedene Zielgruppen einen unterschiedlichen Wert hat, die Nachfrage im zeitlichen Verlauf schwankt, hohe Kapazitätsbereithaltungskosten (Fixkosten) niedrigen variablen Kosten gegenüberstehen, eine nicht verkaufte Kapazität zu einem bestimmten Zeitpunkt einen unwiederbringlich entgangenen Umsatz bedeutet (Verderb) und ein kontinuierlicher Vorverkauf z.B. über Reservierungssysteme (Inventory), möglich ist.“<sup>34</sup>*

Aus dieser Definition ergibt sich, dass Preissysteme allgemein im Sinne der Erzielung eines höchstmöglichen Gewinns äußerst variabel gestaltet werden müssen. So ist es wenig effektiv, wenn ständig ein hohes Kontingent vorgehalten und zu einem ständig gleichen Preis verkauft werden soll. Solches würde beinhalten, dass keine Anpassung von Kosten an sich verändernde Nachfragepotenziale stattfindet. Dies bedeutet eine Gewinnreduzierung, indem eine Variable (Nachfrageschwankung) mit einer Konstanten (Kontingentvorhaltung) in Verbindung gebracht wird. Im Sinne des Yield-Management müssen statische Komponenten demnach ebenso weitestgehend variabel gestaltet werden, damit eine gegenseitige Anpassung möglich ist.

---

<sup>33</sup> Schulz et.al., 2010a: 146

<sup>34</sup> ebd.

Dies wird durch die nachfolgende Skizze dargestellt. Sie gilt für alle Preissysteme, also auch in der Touristikbranche.

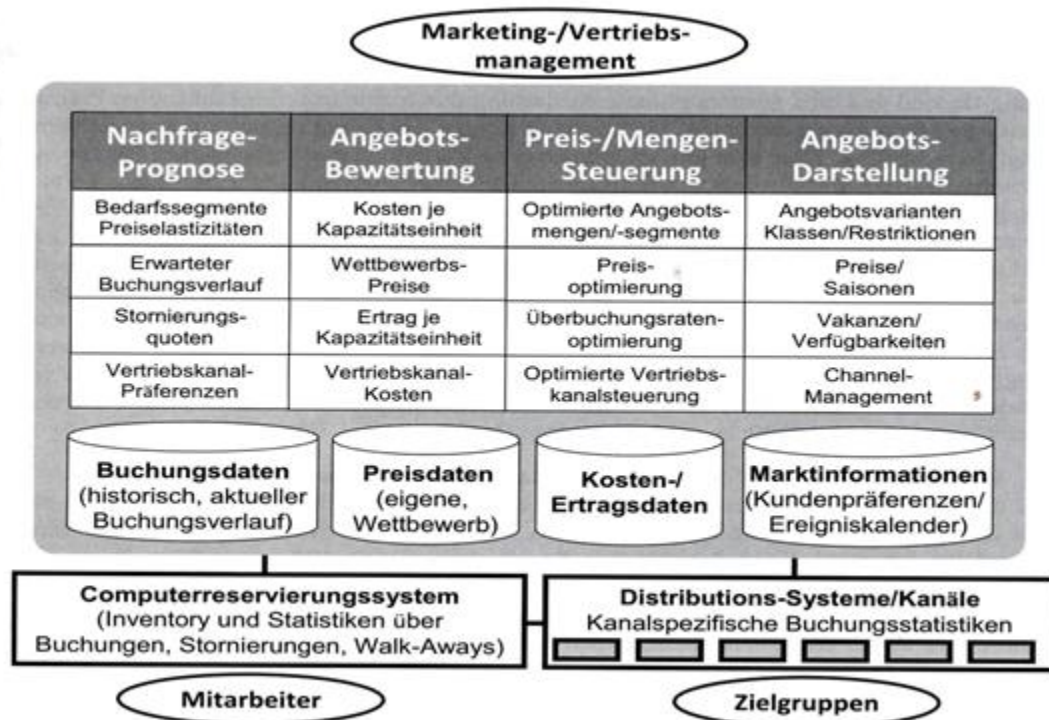


Abbildung 3: Übersicht Marketing-/ Vertriebsmanagement

Eine effektive Preisgestaltung bedeutet- so zeigt das Schaubild-<sup>35</sup>, dass sich verlässliche Preisdaten nur aus den Kosten- und Ertragsdaten ergeben, wenn sie die Buchungsdaten (historisch- und aktuell) und die Marktinformationen abwägen und aufeinander abstimmen. Dabei gilt es innerhalb der Angebotsbewertung, die Kosten auf die jeweilige Nachfrage abzustellen und demgemäß hinsichtlich der Preis- / Mengensteuerung eine Anpassung vorzunehmen. Hieraus muss sich eine variable Angebotsdarstellung auch unter Nutzung von Marktinformationen ergeben. Damit stehen hohen Nachfragepotentialen, verbunden mit hohen Kosten pro Ertragseinheit und demzufolge hohen Preisen, entsprechende niedrigere Preise bzw. Rabatte bei verminderter Nachfrage und niedrigeren Kosten je Kapazitätseinheit gegenüber.

Im folgenden Kapitel soll es darum gehen, diese allgemeine Struktur eines Yield- bzw. Revenue-Management-Systems in seiner Umsetzung in der Reise- und Tourismusbranche eingehender zu beleuchten.

<sup>35</sup> Schulz et.al., 2010a: 147

## 3.1 Preissysteme Airlines

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, muss bei den Preissystemen der Airlines grundsätzlich zwischen Netzwerk- und Billigfluggesellschaften unterschieden werden. Zu Zeiten der Vereinfachung der staatlichen gesetzlichen Vorschriften waren die Linienfluggesellschaften die ersten Unternehmen, die die computerbasierten Revenue-Management-Systeme angewandt haben. Bei diesen Gesellschaften sind die Kapazitäten eines Fluges kurzfristig fix. Ziel für die Gesellschaften ist es, mit einer möglichst optimalen Auslastung den höchsten Gewinn zu erzielen, wobei eine jeweilige Preisanpassung an die jeweilige Nachfrage erfolgt ist.<sup>36</sup>

Netzwerkfluggesellschaften sind weltweit vertreten und verfügen somit über ein weltweites Linienflugnetz, weshalb globale Allianzen und Vertriebskanäle, aber auch die zahlreichen möglichen Umsteigeverbindungen zwischen den einzelnen Flügen, nicht außer Betracht gelassen werden dürfen. Dies bedeutet einen hohen Verwaltungsaufwand und ein dementsprechend darauf abgestelltes Abrechnungssystem.

Im Gegensatz hierzu bewirtschaften die Billigfluggesellschaften nur einzelne Strecken, die von vornherein für sie aufgrund einer maximal zu erwarteten Auslastung, einen Gewinn versprechen. Gleichmaßen vertreiben sie die Flüge, indem sie sich auf einen Direktvertrieb konzentrieren - also ohne Zwischenhandel. Dies macht die Struktur des Revenue-Management-Systems deutlich weniger umfangreich und wegen der abschließlichen Online-Präsenz auch zeitlich und inhaltlich flexibler.<sup>37</sup>

### 3.1.1 Revenue-Management-Systeme von Netzwerk Fluggesellschaften

Wie bereits bei den Geschäftsmodellen beschrieben, war es für die Linienfluggesellschaften bereits frühzeitig notwendig, innerhalb eines Fluges bestimmte „Klassenunterschiede“ in Form von Buchungsklassen vorzuhalten, die sich dementsprechend in unterschiedlichen Preisen dokumentieren. Allein dieses System reicht jedoch für eine Ertragsoptimierung nicht aus. Um diese zu erreichen muss das System wesentlich differenzierter gestaltet werden. Grundsätzlich gilt hierfür, dass nicht nur der Preis von der jeweiligen Klasse abhängig ist, sondern darüber hinaus die Preise auch innerhalb einer Klasse differieren. Dann kann ein Flug von A nach B in der jeweilig gebuchten

---

<sup>36</sup> Vgl. Michel et al., 2007: 257

<sup>37</sup> Vgl. Himpel et al., 2006: 10

Klasse einen unterschiedlichen Preis haben. Die nachfolgende Darstellung<sup>38</sup> eines fiktiven Fluges zeigt dies anschaulich.

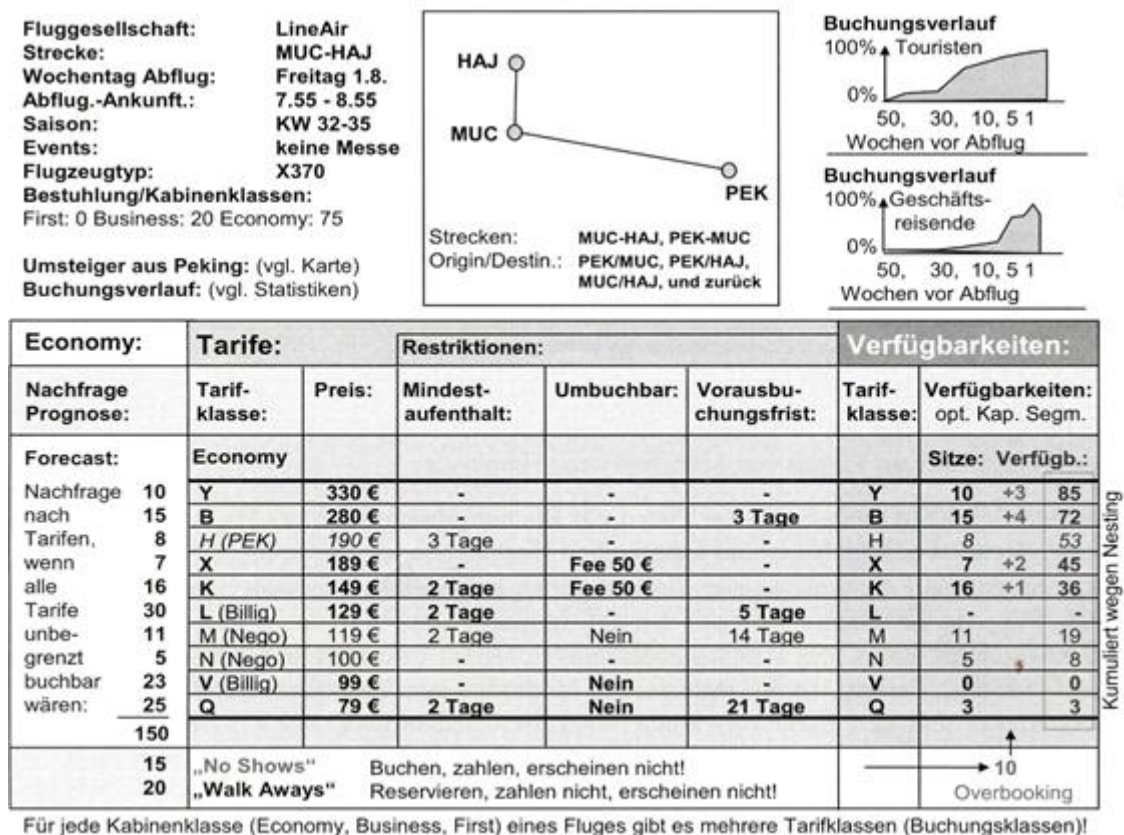


Tabelle 1: Beispiel zum Revenue Management der Economy Klasse eines fiktiven Fluges

Diese dargestellte unterschiedliche Preisgestaltung geschieht jedoch nicht willkürlich, sondern ist abhängig von grundlegenden Faktoren.

Es erfolgt in einem ersten Schritt eine Basispreisermittlung. Sie ist abhängig von der Einschätzung historischer Buchungsdaten bzw. von der Einschätzung der Relevanz von Ereignissen am Zielort. So bedingt beispielsweise eine große Messe einen höheren Basispreis. Dies erfordert eine grundlegende Marktanalyse, die auf eine prognostizierte zu erwartende Nachfrage abgestimmt ist.

Eine Preisdifferenzierung ergibt sich in diesem Zusammenhang aber auch durch eine Zielgruppenbestimmung in einem zweiten Schritt. Für bestimmte Käuferschichten stellt ein Flug einen unterschiedlichen Wert dar. Geschäftsreisende gelten gemeinhin als preisbereiter. Sie nutzen einen Flug nur für geschäftliche Angelegenheiten, um zu einer

<sup>38</sup> Schulz et.al., 2010a: 150

bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort zu sein. Im Gegensatz zu Flügen mit längeren Aufenthalten sind Flüge mit kürzeren An- und Abflugzwischenräumen preiswirksamer und hochpreisiger.

Ein dritter Schritt, der preisdifferent wirksam wird, ist die Vorausbuchungszeit. Dabei garantiert der frühe Buchungszeitpunkt dem Anbieter bereits frühzeitig den Verkauf eines bestimmten Kontingents und ermöglicht beispielsweise Frühbucherrabatte. Der späte Bucher zahlt den höheren Preis, weil der höheren Nachfrage ein nur noch kleineres Angebot gegenüber steht.

In einem vierten Schritt werden bei der Preisgestaltung des jeweilig dafür vorgehaltenen Kontingents mögliche Umsteiger berücksichtigt, denen ein geringerer Preis angeboten werden muss, da es sich bei deren Flügen nur um Teilstrecken handelt.

Für die Preisplanung im Sinne des Yield-Managements bedeutet dies, dass die vorgeannten unterschiedlichen Kundenstämme gemäß ihrer jeweilig unterschiedlichen Erwartungen berücksichtigt werden müssen und für diese ein entsprechendes Kontingent in seiner Preisabhängigkeit prognostiziert werden muss.

Die nachfolgende Skizze<sup>39</sup> zeigt diese Prozessschritte und Bestimmungskomponenten eines Revenue-Management-Systems einer Linienfluggesellschaft. Dabei geschieht die Preisermittlung in aufeinanderfolgenden Phasen: Nachfrageprognose in Abhängigkeit von Markt-, Event- und Kundeninformationen, Preissegmentierung im Sinne einer Kapazitätsaufteilung, Anpassung dieser Kapazitätsaufteilung und der Preise an die tatsächliche Nachfrage. Abschließend findet eine Kontrolle dieses Segmentierungsmodells für die Ermittlung zukünftiger historischer Buchungsdaten statt.

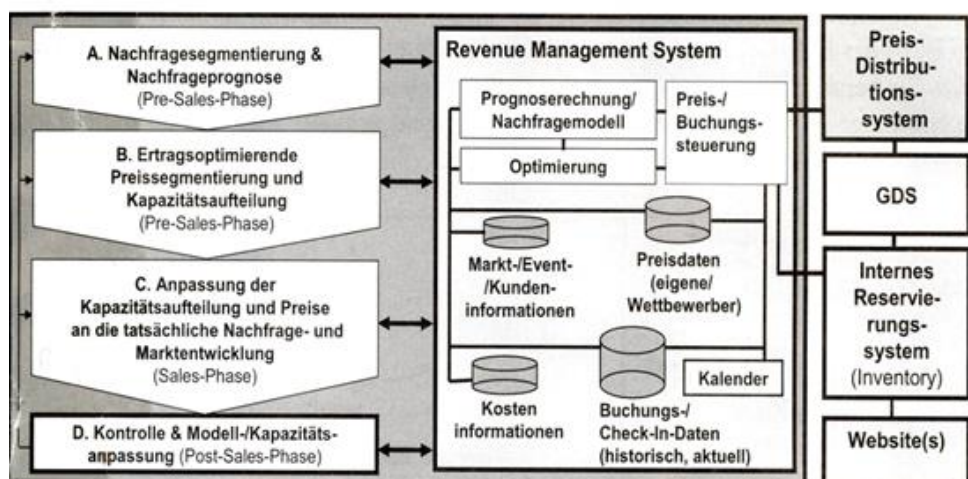


Abbildung 4: Prozessschritte und Komponenten eines Revenue- Management- Systems

<sup>39</sup> Schulz et.al., 2010a: 149

Die Skizze veranschaulicht, dass der Zeitpunkt der Festlegung von Kontingenten (Pre-Sales- Phase) stets flexibel sein muss, damit der Verkaufsstand jeder Zeit neu angepasst werden kann.

So können und müssen zunächst vorausberechnete Kontingente verschoben werden, um sie in jeweilig höherpreisigen Tarifklassen zu platzieren (Sales-Phase). Alle Verfügbarkeiten müssen in Echtzeit neu berechnet und zusammengestellt werden. Derartige Geschäftsanpassungen geschehen in der Praxis täglich und bei entsprechend gesteigerter Nachfrage sogar stündlich.

### **3.1.2 Revenue- Management-Systeme von Billigfluggesellschaften**

Während sich das Preisgestaltungssystem der Netzwerk-Carrier als hoch komplex darstellt, finden wir bei den sogenannten „Billigfluggesellschaften“ deutlich einfachere Strukturen. Insgesamt gilt hier, dass im Gegensatz zu den Linienfluggesellschaften, die mit deutlich hohen Preisanpassungen an deutlich viele Restriktionen operiert, bei Billigfluggesellschaften die Preise lediglich an wenige Einheitsrestriktionen angepasst werden.<sup>40</sup>

Damit ist das Revenue-Management-System erheblich simpler gestaltet als das bei den Netzwerk-Carriern der Fall ist, was ein ganz erheblich kostengünstigeres Wirtschaften erlaubt.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass eine Billigfluggesellschaft grundsätzlich nur einzelne Strecken bedient, die eine potenziell hohe Auslastung garantieren.

Hinzu kommt, dass diese Gesellschaften häufig Flughäfen in Anspruch nehmen, die wesentlich günstigere Gebühren verlangen (Bsp.: Düsseldorf Weeze, Frankfurt Hahn etc.).

Des Weiteren wird kein komplexes System von Tarifklassen mit auf Zielgruppen und Buchungsverläufen ausgerichteten Preisen innerhalb eines Flugzeugs angeboten, vielmehr finden sich viele, allerdings kleinere Stufenpreise mit Einheitsrestriktionen wieder.

Ähnlich allerdings zu der Preisgestaltungspraxis von Linienfluggesellschaften, finden wir auch hier, zunächst aufgrund ermittelter historischer Buchungsverläufe, eine sich an Destination Events angepasste Kapazitätsaufteilung. Und wir finden demgemäß

---

<sup>40</sup> Vgl. Himpel et al., 2006: 10 f.



auch eine Kontingent Nachsteuerung, wenn die tatsächlichen Buchungszahlen von den Prognosen der Nachfrage abweichen.

Wesentlich unterschiedlich ist jedoch die Tatsache, dass eine Anpassung der Preise an sogenannte preisbereite Kundenstämme, die wir im vorigen Kapitel für die Linienfluggesellschaften konstatiert haben, nicht stattfindet. Sie greift nur insofern, als dass eine derartige Restriktion nicht innerhalb eines Flugzeugs stattfindet, sondern die Flüge dementsprechend wesentlich einfacher, insgesamt als Businessflug oder Touristenflug deklariert werden.

Weil in Entsprechung dazu Low Cost Carrier ausschließlich Einzelflüge von A nach B preislich gestalten, werden auch Umsteiger nicht positiv berücksichtigt. Es folgt hieraus, dass kosten- und zeitintensive Abkommen und Abrechnungen mit Allianzpartnern nicht notwendig sind. Low Cost Carrier haben keine Allianzpartner und sind auch an solchen nicht interessiert.

Das Preisgestaltungssystem von Low Cost Carriern ist wesentlich stärker unmittelbar nachfrageorientiert als dies bei Linienfluggesellschaften der Fall ist. Dabei wird von einer sehr einfachen Preisstrategie ausgegangen: Der niedrig kontingentierte Einstiegspreis zum Beginn des Verkaufs wächst mit der zunehmenden Belegung des Flugzeuges und ist zudem abhängig von der Zeit zwischen anfänglicher Buchungsmöglichkeit und Abflugzeit. Dies impliziert die Tatsache, dass die Preise kurz vor Abflug am höchsten sind.<sup>41</sup>

Wie die nachfolgende Tabelle<sup>42</sup> zeigt, können derartig kalkulierte Preise am Ende nahezu das Zwanzigfache des Einstiegspreises bedeuten.

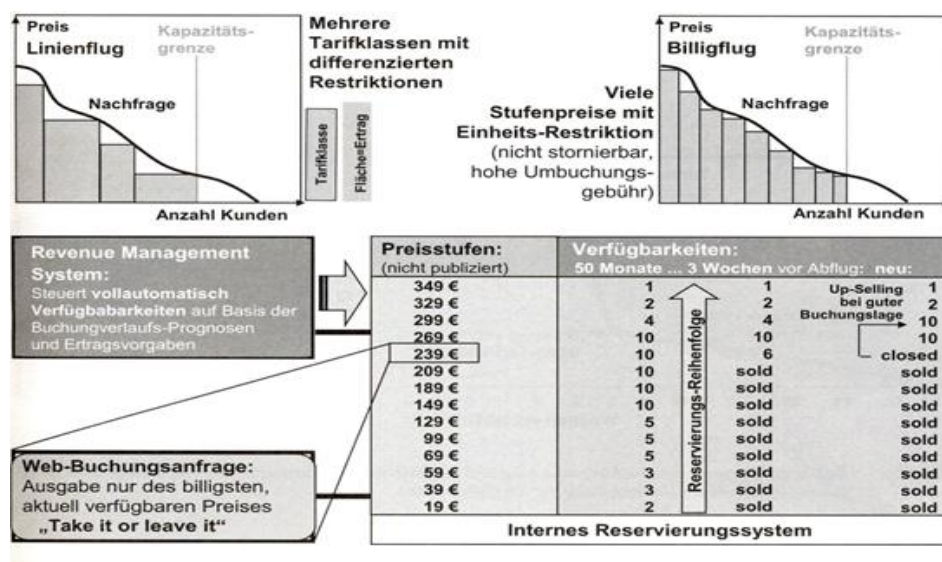


Tabelle 2: Revenue Management mit Stufenpreisen bei einem Billigflug

<sup>41</sup> Vgl. Schulz et.al, 2010a: 153f.

<sup>42</sup> Schulz et.al., 2010a: 154



Die Grafik zeigt aber auch, dass eine solche Preisstufenentwicklung für Billigfluggesellschaften eine nicht zu unterschätzende Marketingstrategie darstellt. Da bei Web - Buchungsanfragen immer nur der jeweilig günstigste verfügbare Preis ausgewiesen wird, der nachvollziehbar rasant nach oben steigt, übt dies auf die Kundschaft einen hohen Reiz zum Kauf aus, sich möglichst schnell zu entscheiden („Take it or leave it“).

Das spezielle Distributionsmanagement von Low Cost Carriern leistet für die Preisgestaltung ein Übriges. Diese Gesellschaften vertreiben das Produkt „Flug“ ausschließlich im Direktverkauf über das Internet. Auch wenn hierdurch ein ganz wesentlicher möglicher Kundenstamm außen vor bleibt, sind die Gewinnmargen bei diesen Gesellschaften deutlich angestiegen. Dies liegt einerseits am Verzicht auf kostenintensive „Makler“, andererseits daran, dass zunehmend jüngere Flugbücher das Internet bemühen.

Auf die massiv gestiegenen Umsatzzahlen beispielsweise von Ryanair wurde bereits in Kapitel 2.1 verwiesen.

Aus der Zusammenschau von traditionellen Airlines und Billigfluggesellschaften ergibt sich historisch gesehen, dass mit der Entwicklung der Low Cost Carrier-Gesellschaften und der gestiegene Nachfrage danach, eine verschärfte Konkurrenzsituation entstanden ist, die auf der beschriebenen unterschiedlichen Preisgestaltung basiert. Um nicht wesentliche Marktanteile zu verlieren, bedienen sich deshalb mittlerweile auch die traditionellen Airlines eigener Töchter (flybe, Germanwings etc.), die, wie auch die Billigfluggesellschaften, ein ähnlich einfach strukturiertes Preisbildungssystem vorhalten können.

Dieses - und das gilt für beide Airline Systeme - geschieht mittels hochkomplexer computerbasierter, stets variabler Berechnungssysteme, die nahezu ständig Kapazitäten und Kontingente verschieben, um im Sinne des Revenue-Managements möglichst hohe Verkäufe zu erzielen. Dabei nutzt man einerseits im Sinne einer höchstmöglichen Auslastung sogar ein Überbuchungssystem, das als „No Show Rate“ (siehe Abbildung auf S.19) ausgewiesen ist, bei dem davon ausgegangen wird, dass nicht alle verkauften Flüge auch tatsächlich angetreten werden.

Andererseits wird ein nicht verkauftes Kontingent nicht verramscht, vielmehr wird dann eher auf ein kleineres Flugzeug zurückgegriffen, als dass man billige „Last-Minute-Tickets“ anbietet.<sup>43</sup>

Solches Vorgehen ist ein Paradebeispiel für ein Revenue-Management, das zeigt, wie bereits definiert, dass der höchstmögliche Gewinn nicht gleichzusetzen ist mit der höchstmöglichen Auslastung.

---

<sup>43</sup> Vgl. Krick, 2012

## 3.2 Preissysteme Hotels

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass nach den Erfolgen des Yield-Managements bei Airlines sich mittlerweile auch die Beherbergungsbetriebe dem GDS als Vertriebs- und Reservierungskanal bedienen. Beispiele für solche Systeme in der Hotellerie sind Micros-Fidelio (siehe Abbildung<sup>44</sup> OPERA Property Management System PMS), TLP (Top Line Profit), IDEAS V5i, Amadeus RMS, etc.<sup>45</sup>

The screenshot displays the Micros Fidelio OPERA dashboard. It is divided into several sections:

- Search:** Fields for Name, First Name, Room, Type, Conf/Cxl No., CRS No., Stay On, Company, Agent, and Block Code.
- Reservation Information:** Fields for Name (Raymond, Belinda), Address (101 Beatrix Terrace), City (MOSMAN), Zip/State/Country (2088 NSW AU), and various codes (Comm. 1: HOME, Comm. 2: EMAIL, Rate Code: CORP, Room: 1026).
- Calendar:** A monthly calendar for May 2006 showing room rates for different dates. For example, on May 15, the rate is \$79. On May 16, it's \$59. On May 17, it's \$89. On May 18, it's \$89. On May 19, it's \$89. On May 20, it's \$139.
- Guest List:** A table listing guests and their status. The table has columns for Name, Room, and Status. The data is as follows:
 

Name	Room	Status
Raymond, Belinda	2026	CHECKED IN
Stone, Brett	3030	CHECKED IN
Trotter, Marjorie	2034	CHECKED IN
Wedeen, Julie	3026	CHECKED IN
Bowen, Nick	2001	CHECKED IN
test1, test1	2006	DUE OUT
3M	1058	CHECKED IN
Abbey, Paul	1044	CHECKED IN
Alberta Travel	1050	CHECKED IN
Alcott, Louise	1023	CHECKED IN
Bowen, Nick	1111	CHECKED OUT
Ace Hardware AGM	9006	CHECKED IN
Arland, David		NON
Bowen, Nick	1111	CHECKED OUT
Parthi, Umesh	1008	CHECKED IN
Parthi, Umesh	3002	CHECKED IN
PasserBy, PasserBy	9000	WALKIN
Raymond, Belinda	1026	CHECKED IN
- Cashiering:** Fields for Window 1 (5.00), Balance (5.00), and Payment (Cash).
- Navigation:** Buttons for 'Make a New Reservation', 'Go to House Accounts', 'Go to Housekeeping', 'Go to Reports', 'Start End of Day', 'Make a New Block', 'Print Registration Cards', 'Go to Out of Order/Service Rooms', 'Cashier Shift Functions >>', 'Run End of Day Reports', 'Edit an Existing Block', 'Go to Room Plan', 'Go to Accounts Receivables', 'Change Password', and 'Go to Administration'.

Abbildung 5: Dashboard von MicrosFidelio OPERA

Vorbei ist damit die Zeit, in der ein Hotel lediglich Buchungsbücher vorhielt, in denen nur Zimmerbuchungszeiten und jeweilige zugehörige Preise festgehalten wurden. Während in einem solchen System die Preisermittlung nur abhängig von wenigen Faktoren - beispielsweise Saisonzeiten oder Zimmerkategorien war - geschieht diese mittels der GDS-Systeme nunmehr sehr viel differenzierter, als dies vorher der Fall war. Jetzt ist damit die Möglichkeit gegeben, ähnlich wie auch bei den Airlines Kontingente nachfrageorientiert den Preis zu bilden und anzupassen.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> MICROS FIDELIO GmbH, o. J.

<sup>45</sup> Vgl. Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & CO. KG, o. J.

<sup>46</sup> Vgl. Carduck, 2008: 3

Dennoch ist das Preisgestaltungssystem in der Hotellerie von dem der Airlines deutlich zu unterscheiden, weil eben das Produkt, das verkauft werden soll, ein völlig anderes ist.

Ein Flugzeug bleibt immer ein Flugzeug, das seine Kapazitäten in einem begrenzten Zeitraum von A nach B bringt. Demgegenüber ist das Produkt der Beherbergung in seiner Preisgestaltung von deutlich mehr Faktoren bestimmt:

- **Hotels werden in Abhängigkeit von ihrem jeweiligen Komfort klassifiziert**

So wird ein Sternesystem allgemeingültig vorgehalten. Dieses folgt einem differenzierten Kriterienkatalog, der die Notwendigkeit bestimmter Komfordinrichtungen in Abhängigkeit von der Klassifikationsstufe darstellt.<sup>47</sup>

- **Hotels sind in ihrer Aufnahmekapazität sehr unterschiedlich**

Die Zimmer- bzw. Bettenanzahl variiert sehr stark. Dementsprechend variieren die Verfügbarkeiten.

- **Hotels unterscheiden sich aufgrund ihrer lokalen Lage**

Dabei wird deutlich, dass ein Hotel in Stadtlage notwendig anderen Bestimmungskriterien hinsichtlich Organisation und Angeboten unterliegt als dies bei Hotelbetrieben in ländlicher Lage oder in Ferienregionen der Fall ist. So ist die Anhängigkeit von speziellen außerbetrieblichen Events (Messen, Kongresse, Tagungen etc.) bei Stadthotels wesentlich größer als bei Ferienhotels, die ihre Vermietung und Preisgestaltung nachfrageorientiert nur von Saisonzeiten gestalten.

- **Innerhalb eines Betriebes werden unterschiedliche Zimmerkategorien angeboten**

Bezogen auf Organisationsform, jeweilige Lage und Kundenorientierung halten die Beherbergungsbetriebe darauf abgestimmte differenzierte Zimmerkontingente (Einzel-, Doppel-, Mehrbettzimmer) vor. Große Hotels bieten darüber hinaus die Möglichkeit, Upgrades zu nutzen, und stellen beispielsweise bestimmte Kontingente für Gruppenreisen zu einem anderen Preis zur Verfügung.

---

<sup>47</sup> Vgl. Deutsche Hotelklassifizierung, 2010

- **Beherbergungsbetriebe haben unterschiedliche Organisationsformen**

Wir unterscheiden weltweite Hotelketten (Hyatt, Hilton, Marriott etc.) von mittleren Betriebsgrößen und dementsprechenden Eigentumsverhältnissen bis hin zu Privatunterkünften, die sich im Familienbesitz befinden und vom jeweiligen Besitzer geführt werden. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass Unterkünfte gemäß ihrer zusätzlichen Angebote unterschiedlich organisiert sind (Hotel Garni, Halbpension, Vollpension, All Inclusive).

- **Gastronomieeinrichtungen eines Hotels sind in Abhängigkeit von Personalstärken und Zuliefererbetrieben zu berücksichtigen**

In Zusammenhang mit den vorgenannten Bestimmungsfaktoren bedingen diese Servicebereiche auch die jeweilig dafür notwendige Personalstruktur und -planung. Wesentlich wichtig hierfür sind auch die Kapazitäten, die hotelextern benötigt werden. Hier müssen Zuliefererbetriebe und Einkaufsmodalitäten mit einbezogen werden.

- **Die Preisgestaltung hängt vom Aufenthaltszeitraum ab**

Die Preisgestaltung variiert bezogen auf die Aufenthaltsdauer. So ist klar, dass die Kosten für zum Beispiel drei aufeinanderfolgende Einzelübernachtungen höher sind, als für eine Dreitagesbuchung im gleichen Zimmer (Wäschewechsel, Kosmetikbedarf, Personaleinsatz etc.)

Die vorgenannten Faktoren zeigen, dass es komplexer Preisdifferenzierungssysteme bedarf, die in Abhängigkeit von den differenzierten Hotelsystemen eine differenzierte Preisgestaltung nach sich ziehen. Die Vorgehensweise hierzu soll im Folgenden näher beschrieben werden. Dabei wird dies insofern eingeschränkt, als dass die Methode sich auf das Vorgehen in Hotels bezieht, die aufgrund ihrer zur Verfügung stehenden Software ein solches System nutzen können.

Als Grundsatz für ein Preisbildungssystem gilt dabei die Reihenfolge von der Datenanalyse über die Prognose bis hin zur Optimierung.<sup>48</sup>

Bei der Datenanalyse werden, vergleichbar zu dem System der Airlines, historische Buchungsdaten aus dem Vergleichszeitraum des Vorjahres und andere Statistiken eingelesen, die zum Abgleich mit der aktuellen Buchungs- und Umsatzlage herange-

---

<sup>48</sup> Vgl. Schulz et.al., 2010a: 156

zogen werden. Die hierzu benutzte Datenbank ermöglicht es dem Nutzer, zahlreiche Aussagen zu treffen, die durch Neugruppierung der in der Datenbank zur Verfügung gestellten Werte, einen Vergleich zur augenblicklichen Lage zulassen. Unter der Voraussetzung, dass die Datenbank über die entsprechenden Daten verfügt, wäre es zum Beispiel möglich, die Zimmerbelegung am 25. Juli 2012 durch Geschäftsreisende, die einem Großbetrieb angehören, zu einer Messe anreisen und zusätzlich eine Tagung durchführten, mit dem 25. Juli 2013 in Beziehung zu setzen, einem Tag an dem keine Messe stattfindet. In der Konsequenz dessen würde sich ergeben, dass dieser Kundenstamm für diesen Vergleichstag entfallen würde. Entsprechend könnte das für diesen Zeitraum vorgehaltene Zimmerkontingent dann einer anderen Kategorie zugeteilt werden. Dafür müssten aber bestimmte Marketingstrategien für den Verkauf dieses Kontingents entwickelt werden. Gleichmaßen könnte man bevorzugte An- und Abreisetage sowie die Aufenthaltsdauer analysieren und die davon abhängigen, erzielten Erträge ermitteln.<sup>49</sup>

Ganz entscheidend ist der Einbezug der Preise von Mitbewerbern. Es gilt dies sowohl für hoch nachgefragte Zeiten als auch für wenig belegte Zeiträume.

Auch ist es mittels Datenanalyse möglich, betriebswirtschaftliche hotelketteninterne Vergleiche zu erheben. So kann es gelingen Marketingmaßnahmen zu etablieren, um diese gemeinsam zu nutzen.<sup>50</sup>

Diese betriebswirtschaftlichen Vergleichsfaktoren definieren sich in Form von Kennzahlen, die u.a. folgenden Bereichen zugeordnet werden können:

- Zimmerbelegungsquote in % (Occupancy)
- Durchschnittlicher Zimmerpreis (Average Room Rate)
- Durchschnittlicher Zimmererlös (Revenue per Available Room)
- Personalaufwand in %
- Durchschnittliche Bettenauslastung in %<sup>51</sup>

Somit ermöglicht die Datenanalyse mittels historischer Daten hotelbezogen interne Vergleiche und auch eine Prognose, die auf den zu erwartenden Vergleichszeitraum gerichtet ist.

Diese ist allerdings abhängig von der Berücksichtigung der sich als verändert einzubeziehenden Strukturelemente. Wie aus dem in der Datenanalyse genannten Beispiel hervorgeht, bedeutet der Wegfall des Elementes „Messe“ ein „Forecast“, der nur in

---

<sup>49</sup> Vgl. Henschel, 2005: 389 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Schulz et.al., 2010a: 157

<sup>51</sup> Vgl. Schulz et.al., 2010b: 351

Teilen aus der Historie abzuleiten ist. Insgesamt zieht dies nach sich, dass eine solche Trendanalyse nur insofern realistisch sein kann, wenn die variablen Faktoren neu eingearbeitet werden. Es gilt dies für Kundensegmente und ganz wesentlich auch für den Einbezug von etwa steigenden Kosten.<sup>52</sup>

Aus Datenanalyse, Anpassung und Prognose wird nachfolgend ein Optimierungssystem entwickelt, das entsprechende Preise und zuzuordnende Kontingente berechnet. Dabei wird mittels verschiedener Ratenstrategien aufgrund vorhandener und prognostizierter Nachfrage, der jeweils höchstmögliche Ertrag simuliert.

Wie die nachfolgende Skizze<sup>53</sup> zeigt, sind den jeweiligen Raten in Abhängigkeit von jeweiligen Kundenstämmen, verschiedene Zimmerpreise zugeordnet. Sie werden an das Reservierungssystem gespiegelt. Die Raten selbst werden nicht verändert, lediglich erfolgt eine Steuerung durch variierende Preise (Hurdle Rate) für dieselbe Zimmerkategorie. Ausgehend von einem ermittelten Mindestpreis, der i. d. R. nur kostendeckend ist, ist das Ziel, eine solche „Hürde“ nachfrageorientiert zu überschreiten, um den Ertrag zu optimieren.<sup>54</sup> Dabei geht das Hotel in der Preisgestaltung außerdem von der Ermittlung sogenannter „Rack Rates“ aus. Diese sogenannten „Schrankpreise“ definieren sich als im Zimmer ausgewiesener Höchstpreise, die jedoch nur in Ausnahmefällen auch vom Kunden bezahlt werden müssen.<sup>55</sup> Im Blick auf die tatsächliche Preisgestaltung führt das System eine Gästesegmentierung durch, denen nach Einschätzung der Gästewertigkeit (Prognose der Preisbereitschaft) unterschiedlich hohe Rabatte eingeräumt werden.

---

<sup>52</sup> Vgl. Hänsler : 2008: 252

<sup>53</sup> Schulz et.al., 2010a : 158

<sup>54</sup> Vgl. Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & CO. KG, o. J.

<sup>55</sup> Vgl. hotelier.de, 2013

<b>Nachfrageprognose DZ/EZ Komfort:</b> 180			<b>Buchungsmuster (Stay Pattern):</b>		
Verfügbare DZ:			Ankunft Do 2 Nächte		Kalenderwoche 30
Verfügbare EZ:			Komfort Zimmer EZ/DZ		
<b>Raten:</b>	Unrestricted	Preis (€): Forecast:	Steuerung:	Steuerung:	Vakanzen:
			Hurdle Rates	Buchungsklassen	(geschachtelt)
Rack Rate DZ	290			open	80
Rack Rate EZ	250			open	55
Norm Rate DZ	190	10		open	80
Norm Rate EZ	160	40		open	55
Corp. Rate DZ	150	6		open	70
Corp. Rate EZ	130	20		open	15
Gruppen-/Tagungsrate DZ	105	16		open	64
Gruppen-/Tagungsrate EZ	95	13	<b>Hurdle Rate EZ</b>	closed	0
Discount Rate DZ	90	53		open	43
Discount Rate EZ	80	15		closed	0
Familien DZ	70	2	<b>Hurdle Rate DZ</b>	closed	0
Familien EZ	60			closed	0
Veranstalter DZ	60			closed	0
Veranstalter EZ	50			closed	0
Mitarbeiter EZ	20	5	non-yieldable	open	5
<b>Revenue Forecast:</b>			16.800 €		

Tabelle 3: Beispiel für einen Stay-Pattern Forecast

Man könnte nun glauben, dass ein solches kompliziertes System quasi selbstständig den höchstmöglichen Ertrag im Sinne des Yield Management ermittelt. Dies entspricht jedoch nur teilweise der Wahrheit. Unverzichtbar sind und bleiben allerdings die Fachkräfte der Reservierungsabteilungen, die zusätzlich steuernd aufgrund ihrer Fachkenntnis, auf die Preisgestaltung Einfluss nehmen können und müssen.

Ähnlich wie das Preisentwicklungssystem der Airlines, ist auch das System in der Beherbergungsbranche hochkomplex. Im Blick auf Rabatte- vermeintliche oder tatsächliche-, orientieren sich diese jedoch noch stärker an Gästesegmentierungen und hotelexternen, aber nachfragebestimmenden Faktoren (Events, Messen, Kongresse, Tagungen etc.).

### 3.3 Preissysteme Reiseveranstalter

Die Reiseveranstalter stellen sich als Konglomerat der Preissysteme von Airlines und Hotels dar, weil sie diese beiden Anbieter nutzen aber zusätzlich noch entsprechende eigene Vertriebssysteme installieren und mit berücksichtigen müssen. Während Airlines und Hotels im Sinne des Yield Managements nahezu vollständig ihre Preissysteme auf Datenbanken und entsprechende Software stützen, ist dies bei den Reiseveranstaltern nur bedingt möglich. Dies wird verständlich aus der rein arithmetischen Vielzahl von Einfluss nehmenden Leistungsbündeln und Paradigmen, die, miteinander verknüpft, eines so hoch komplexen Datenverarbeitungssystems bedürften, das nicht rea-

lisierbar auf das Ziel der Erwirtschaftung eines höchstmöglichen Ertrags entwickelt werden könnte. Demzufolge können Yield Management Systeme von großen Reiseveranstaltern nur für zu erbringende Einzelleistungen herangezogen werden, nicht aber für die Gesamtleistung, die etwa für eine Pauschalreise zu erbringen ist.<sup>56</sup>

Die nachfolgende Abbildung<sup>57</sup> zeigt sehr deutlich die sich gegenseitig beeinflussenden Faktoren für die Preissysteme der Reiseveranstalter.

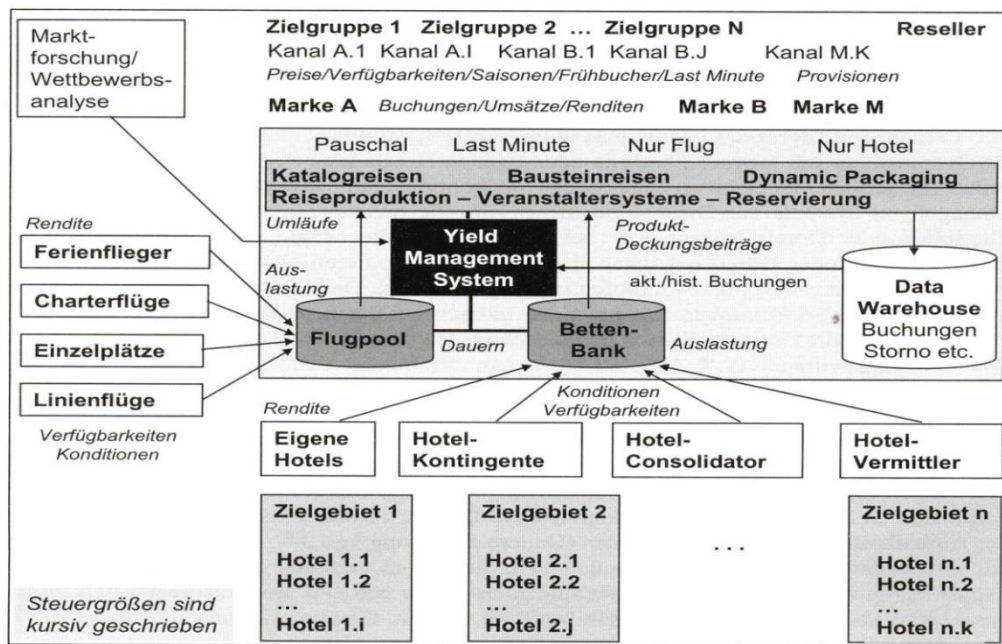


Abbildung 6: Komponenten, Steuergrößen und Schnittstellen eines Yield- Management- Systems für Reiseveranstalter

Es soll jedoch nicht der Eindruck erweckt werden, dass eine ertragsoptimierende Steuerung nicht möglich wäre. Vielmehr geschieht diese durch die „Poolorientierung“ der Reiseveranstalter. Dabei konzentrieren dezentrale Anbieter ihre Verfügbarkeiten in einem Flug- und Bettenpool, auf den jeder einzelne Reiseveranstalter Zugriff hat. Diese stellen hieraus ihre Angebote zusammen und stimmen ihren Preis darauf ab. Zwangsläufig kommt es hierbei jedoch auch zu „Fehleinkäufen“, die zur Folge haben, dass Über- oder Unterkapazitäten vorhanden sind. Der Reiseveranstalter reguliert diese durch interne Steuerungsmechanismen, wie etwa durch die Aufenthaltsdauer oder durch den Verkauf von Einzelleistungen („Nur Flug“, „Nur Hotel“), wenn es nicht gelingt, Hotel- und Flug als Gesamtangebot zu realisieren. In jedem Fall jedoch geschieht

<sup>56</sup> Vgl. Mundt, 2007: 526

<sup>57</sup> Schulz et.al., 2010a: 162



dies über Preisveränderungen, wie der Yield Manager des TUI Konzerns in einem Artikel der „Zeit“ äußert:

*„Feste Endverbraucherpreise gehören für immer der Vergangenheit an“<sup>58</sup>*

Demgemäß erfolgt permanent durch die Beobachtung der Verkaufszahlen eine preisstuernde Maßnahme, wie etwa in Form von Rabatten, um die Nachfrage anzukurbeln:

*„Hängt eine Ferieninsel durch, gibt es zum Beispiel den Mietwagen gratis. Sind andererseits bestimmte Hotels frühzeitig ausgebucht, liefert Yield Management den Veranstaltern rechtzeitig den Hinweis, dass dieses Haus in kommenden Katalogen teurer angeboten werden kann“<sup>59</sup>*

Insgesamt ist die Preisgestaltung von Reiseveranstaltern jedoch deutlich diffiziler als dies bei Airlines und Hotels der Fall ist, weil die Reisekonzerne nach wie vor auch ein Vertriebssystem vorhalten müssen, das eine Preisflexibilisierung nicht vorsieht. Um dem hierauf basierenden Katalogsystem, das dem Kunden langfristig vorzuhaltende und feste Preise offeriert, gerecht werden zu können, kommt der Einschätzung der prognostischen Verkaufserwartung eine besondere Rolle zu. Auch die Reiseveranstalter kalkulieren ihre Preise aufgrund historischen Datenmaterials. Im Gegensatz zu Fluggesellschaften und Hotels unterliegt die Verwendbarkeit solchen Datenmaterials deutlich mehr variablen Paradigmen. Stabile Buchungskurven sind danach kaum voraussehbar. Sich ändernde Vorlieben für Zielgebiete, veränderte politische Verhältnisse dort, Wechselkursschwankungen und demzufolge mögliche Stornierungen sind Variablen, die die Preisbildungsproblematik aufgrund historischer Daten deutlich machen.

Andererseits sind die im Katalog ausgewiesenen Preise bindend und die zugehörigen Kontingente bereits eingekauft. Im Sinne ertragsoptimierender Verkaufspolitik müssen diese intern der Vermarktung zugeführt werden. Regulierende Maßnahmen können dabei Werbeaktionen, interne Kapazitätsumverteilungen, Änderung der Flugzeiten, Einkauf oder Verkauf von Kapazitäten oder Preisnachlässe in Form diverser Rabatte sein.<sup>60</sup>

Da die Preiskalkulation, wie beschrieben, schwierig ist, solange das Katalogsystem noch ein bedeutender Vertriebskanal ist, sind die Veranstalter zunehmend daran interessiert, ihre Produkte durch das Internet zu verkaufen.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Krohn, o. J.

<sup>59</sup> Ebd.

<sup>60</sup> Vgl. Schulz et.al., 2010a : 163 f.

<sup>61</sup> Ebd.

Erst wenn dieser Sektor voll erschlossen ist, können flexible Preise angeboten werden, die jeweilig einer konkreten Nachfragesituation angepasst werden können. Erst dann werden aus dem Katalog ermittelbare Preise überflüssig. Dies muss nicht bedeuten, dass auch Reisebüros überflüssig werden, weil auch diese auf die dann flexiblen Angebote der Veranstalter zurückgreifen könnten. Im Katalog würde nur der fixe Preisteil entfallen können.

Zusammenfassend können zu diesem Gesamtkapitel „Preissysteme der Touristik in der Darstellung“ folgende zentrale Aussagen getroffen werden:

- Ausgehend vom wachsenden Konkurrenzdruck durch die Zunahme von Mitbewerbern nutzen alle Bereiche der Tourismusindustrie jeweilig auf sie abgestimmte Yield Management Systeme in unterschiedlicher Intensität.
- Yield Management Systeme, hier verstanden als datenbasierte Berechnungssysteme zur Ertragsoptimierung, führen zu nachfrageorientierten Preisflexibilisierung.
- Yield Management Systeme folgen in der Preisermittlung der Methode von der Datenerhebung über die Prognose zur Optimierung
- Preisflexibilisierende Maßnahmen werden unterstützt durch aufwändige flexible Marketingstrategien
- Das Internet als Vertriebseinheit ermöglicht die transparente Darstellung von Preisanpassungen
- Ertragsoptimierende Maßnahmen schließen auch preisreduzierende Maßnahmen (Rabatte) ein, die von Nachfrage- und Wettbewerbssituation abhängig sind.

Allgemein erfolgt die Preisbildung nach folgendem Prinzip<sup>62</sup>:

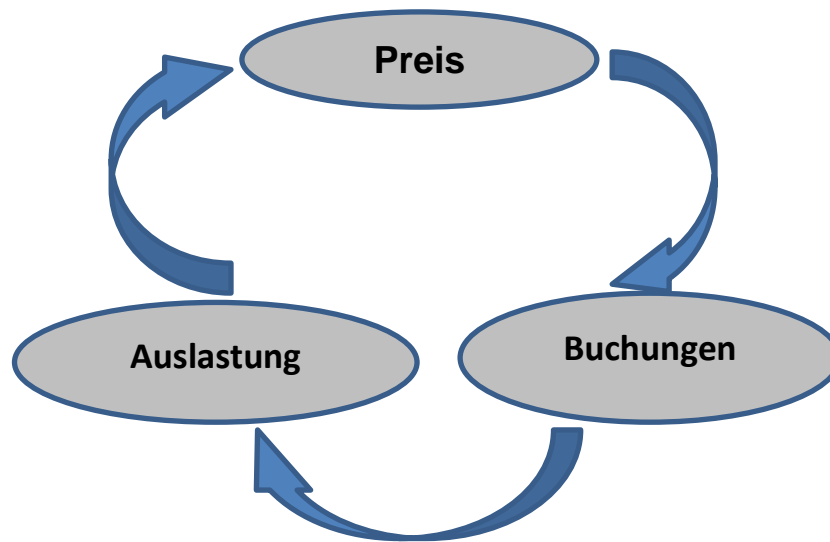


Abbildung 7: Kreislauf der Preisbildung

---

<sup>62</sup> eigene Darstellung

## 4 Preisvergleichssysteme und Soziale Netzwerke in der Praxis

In den vorangegangenen Kapiteln haben wir uns mit den Geschäftsmodellen der Reisebranche sowie deren Preisbildungssystemen im Einzelnen befasst. Nutzer- bzw. verbraucherrelevant werden diese jedoch nur, wenn sie sich mittels praxisrelevanter Software abbilden lassen. Erst wenn diese Systeme sich anbieterübergreifend darstellen lassen, sind parameterbezogen Angebote miteinander vergleichbar. Ähnlich, wie ein Kunde unterschiedliche Kaufhäuser besucht, um ein gleiches oder ähnliches Produkt in seinem Preis zu vergleichen, nutzen Reiseverkäufer ein softwarebasiertes Reisevergleichssystem, das lange Wege und Zeiten erspart.

Während, historisch gesehen, auch in der Touristikbranche solche Vergleiche nur mittels zeitaufwändiger Vergleiche durch Preisermittlung in den jeweiligen Preisteilen der Kataloge möglich war, geschieht dies heute in Sekundenschnelle.

### 4.1 Vergleichssysteme für Reisebüros

Besonders wichtig sind Preisvergleichssysteme in Reisebüros. Hier sitzen sich im direkten Kontakt Reiseverkäufer und potentieller Kunde gegenüber. Durch ein Preisvergleichssystem gelingt der Verkauf einer Reise nicht nur wesentlich schneller, sondern es kann auch ein deutlich mehr auf den Kunden abgestimmtes Angebot erstellt werden, indem verschiedenste Parameter mit eingebracht werden können. Es handelt sich bei diesen Systemen um Komplettsysteme, die den Reiseverkauf beginnend vom Angebot über den Vergleich, die Überprüfung der Verfügbarkeit bis hin zur Buchung ermöglichen.

#### 4.1.1 BistroPortal und TrafficsCosmo

Bei diesen beiden Preisvergleichssystemen handelt es sich um die in Reisebüros am meisten verwendete Software. An dieser Stelle sollen die Gemeinsamkeiten der beiden Systeme Erwähnung finden.

- Sowohl BistroPortal als auch TrafficsCosmo sind Windows basiert, ermöglichen so unmittelbare Zugriffe auch auf andere Windowsanwendungen.
- Sie halten ein riesiges Angebotsvolumen aller verfügbaren Reiseveranstalter vor.
- Sie ermöglichen parametergesteuert eine Filterung in Abstimmung auf den jeweiligen individuellen Kundenwunsch.
- Sie werden in Echtzeit aktualisiert.

- Sie können Mehrwert Angebote für den Reisewunsch einrechnen.
- Sie ermitteln unmittelbar Vakanzen und Verfügbarkeiten.
- Sie geben sofortig Zusatzinformationen, die weit über Kataloginformationen hinausgehen, wie Wetterdaten, Bilder, Beschreibungen der Urlaubsregion etc.
- Es handelt sich bei beiden Systemen um ein Komplettprogramm von der Angebotserstellung bis zur Buchungsbestätigung. Zusätzlich gestatten sie, wenn möglich, eine optionale Reservierung.
- Sie ermöglichen eine individuelle Abstimmung von Flügen und Hotels
- Sie bieten unzählige Suchkriterien bis hin zur Volltextsuche an (z.B. Zielgebiet, Region/Ort, Hotelname, Hotelkette/Gruppe, Hotelkategorie, Unterbringungs- und Verpflegungswunsch bieten die Systeme Kriterien wie direkte Strandlage, strandnah, kinderfreundlich, Club, Animation, Sportangebot, Wellness und Pool/Hallenbad)<sup>63 64</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. TravelTainment GmbH , o.J.

<sup>64</sup> Vgl. Traffics Softwaresysteme für den Tourismus GmbH, o. J.

Wie die beiden nachfolgenden Abbildungen in Form von Screenshots zeigen, verwenden die Systeme selbstverständlich unterschiedliche Eingabemasken.

### BistroPortal<sup>65</sup>

**BistroPortal - TravelTainment GmbH - 5.0**

InfoCenter ServiceCenter Beratung 1

**Last Minute / Pauschal** ☐ Charter ☐ Oneway ☐ Nur Hotel ☐ Städtereisen

Abflughafen/Pfz: CGN Zielflughafen: NAP Verpflegung: egal  
 Frühester Hinflug: Spätester Rückflug: Zimmer: egal  
 Aufenthaltsdauer: EUR bis: Erwachsene: 2 Erwachsene Sterne: egal  
 VA: SIT W Alter Kinder: 0 0 0 0 Hotelname:

**Hotelattribute**

☐ Familien ☐ Direkte Strandlage ☐ Großes Sportangebot ☐ Wellness

**Zielgebiete**

Region: Isien, Malta Reiseziel: Ischia Ziel: NAP €: 466,- %: 100

**Angebote - Galidon Terme**

FH	VA	Tag	Datum	Tg	Ab	Zimmer	MB	Be	€	T	%
✓	SIT	Di	26.10.10	7	CGN	Doppelzimmer	HP		506,-	✓	100
✓	SIT	Sa	23.10.10	7	CGN	Doppelzimmer	HP		515,-	✓	100
✓	SIT	Mi	20.10.10	7	CGN	Doppelzimmer	HP		520,-	✓	100
✓	SIT	Do	28.10.10	8	CGN	Doppelzimmer	HP		522,-	✓	100
✓	SIT	Fr	29.10.10	7	CGN	Doppelzimmer	HP		525,-	✓	100
✓	SIT	Sa	30.10.10	8	CGN	Doppelzimmer	HP		537,-	✓	100
✓	SIT	Do	21.10.10	7	CGN	Doppelzimmer	HP		538,-	✓	100
✓	SIT	Fr	22.10.10	7	CGN	Doppelzimmer	HP		549,-	✓	100
✓	SIT	Mi	20.10.10	8	CGN	Doppelzimmer	HP		557,-	✓	100
✓	SIT	Di	19.10.10	7	CGN	Doppelzimmer	HP		560,-	✓	100
✓	SIT	Fr	22.10.10	8	CGN	Doppelzimmer	HP		563,-	✓	100
✓	SIT	Do	28.10.10	10	CGN	Doppelzimmer	HP		570,-	✓	100
✓	SIT	Fr	29.10.10	9	CGN	Doppelzimmer	HP		574,-	✓	100
✓	SIT	Di	19.10.10	8	CGN	Doppelzimmer	HP		575,-	✓	100
✓	SIT	Do	21.10.10	8	CGN	Doppelzimmer	HP		575,-	✓	100
✓	SIT	Sa	30.10.10	10	CGN	Doppelzimmer	HP		586,-	✓	100
✓	SIT	Do	21.10.10	9	CGN	Doppelzimmer	HP		589,-	✓	100
✓	SIT	Mo	25.10.10	8	CGN	Doppelzimmer	HP		592,-	✓	100
✓	SIT	Mi	20.10.10	9	CGN	Doppelzimmer	HP		594,-	✓	100
✓	SIT	Di	26.10.10	10	CGN	Doppelzimmer	HP		596,-	✓	100
✓	SIT	Mi	20.10.10	10	CGN	Doppelzimmer	HP		608,-	✓	100
✓	SIT	Di	19.10.10	9	CGN	Doppelzimmer	HP		612,-	✓	100
✓	SIT	Do	28.10.10	12	CGN	Doppelzimmer	HP		619,-	✓	100
✓	SIT	Mi	27.10.10	9	CGN	Doppelzimmer	HP		623,-	✓	100
✓	SIT	Fr	29.10.10	11	CGN	Doppelzimmer	HP		623,-	✓	100
✓	SIT	Sa	23.10.10	10	CGN	Doppelzimmer	HP		636,-	✓	100

**Hotels - Ischia**

Vas	Hotel	Ziel	Zielort	*	Top-Angebot	Tg	€	%
0/1	Tina Villa	NAP	Ischia Porto (Ponte)	3.0	SIT DZ HP	7	466,-	100
0/1	Lord Byron	NAP	Forio	3.0	SIT DZ UF	7	475,-	100
0/1	Impermare	NAP	Forio	3.0	SIT DZ UF	7	480,-	100
0/1	Galidon Terme	NAP	Forio	3.0	SIT DZ HP	7	506,-	100
0/1	La Vigna	NAP	Sant' Angelo (Ischia)	3.0	SIT DZ HP	7	508,-	100
0/1	Al Bosco Terme	NAP	Forio	3.0	SIT DZ HP	7	512,-	100
0/1	Cleopatra	NAP	Ischia Porto (Ponte)	3.0	SIT DZ HP	7	514,-	100
0/1	Mediterraneo & Dependence	NAP	Forio	4.0	SIT DZ HP	7	522,-	100
0/1	Franz Villa	NAP	Sant' Angelo (Ischia)	3.0	SIT DZ HP	7	550,-	100
0/1	Punta Imperstore	NAP	Forio	4.0	SIT DZ HP	7	550,-	100
0/1	Semiramis	NAP	Forio	3.0	SIT DZ UF	7	584,-	100
0/1	San Lorenzo Terme	NAP	Lacco Ameno	4.0	SIT DZ HP	7	578,-	100
0/1	Svizzera Terme Villa	NAP	Lacco Ameno	4.0	SIT DZ HP	7	578,-	100
0/1	Castaldi Terme	NAP	Forio	3.0	SIT DZ HP	7	578,-	100
0/1	Riva Del Sole	NAP	Forio	3.0	SIT DZ HP	7	625,-	100
0/1	Best Western Regina Palace Terme	NAP	Ischia Porto (Ponte)	4.0	SIT DZ UF	7	684,-	100
0/1	Grazia Terme	NAP	Lacco Ameno	4.0	SIT DZ HP	7	690,-	100
0/1	Casa Rosa Terme	NAP	Sant' Angelo (Ischia)	3.0	SIT DZ HP	7	718,-	100
0/1	Elma Park Terme	NAP	Casamicciola Terme	4.0	SIT DZ UF	7	753,-	100
0/1	Delfini	NAP	Ischia Porto (Ponte)	4.0	SIT DZ HP	7	760,-	100
0/1	Royal Terme	NAP	Ischia Porto (Ponte)	4.0	SIT DZ HP	7	781,-	100
0/1	San Giovanni Terme	NAP	Ischia Porto (Ponte)	4.0	SIT DZ HP	7	781,-	100
0/1	Parco Aurora Terme	NAP	Ischia Porto (Ponte)	4.0	SIT DZ HP	7	802,-	100
0/1	NH Ischia Thermal Spa	NAP	Ischia Porto (Ponte)	4.0	SIT DZ HP	7	928,-	100

**Vakanzien** **News** **Hotel**

Hotel: **Hotel Terme Galidon**

**Lage und Ausstattung**  
 Etwas abseits der Straße nach Sant Angelo, oberhalb der Citara-Bucht gelegenes Kurhotel. Zu den besten Restaurants der Insel.

Abbildung 8: Buchungsmaske BistroPortal

<sup>65</sup> SITALIA GmbH, o. J.

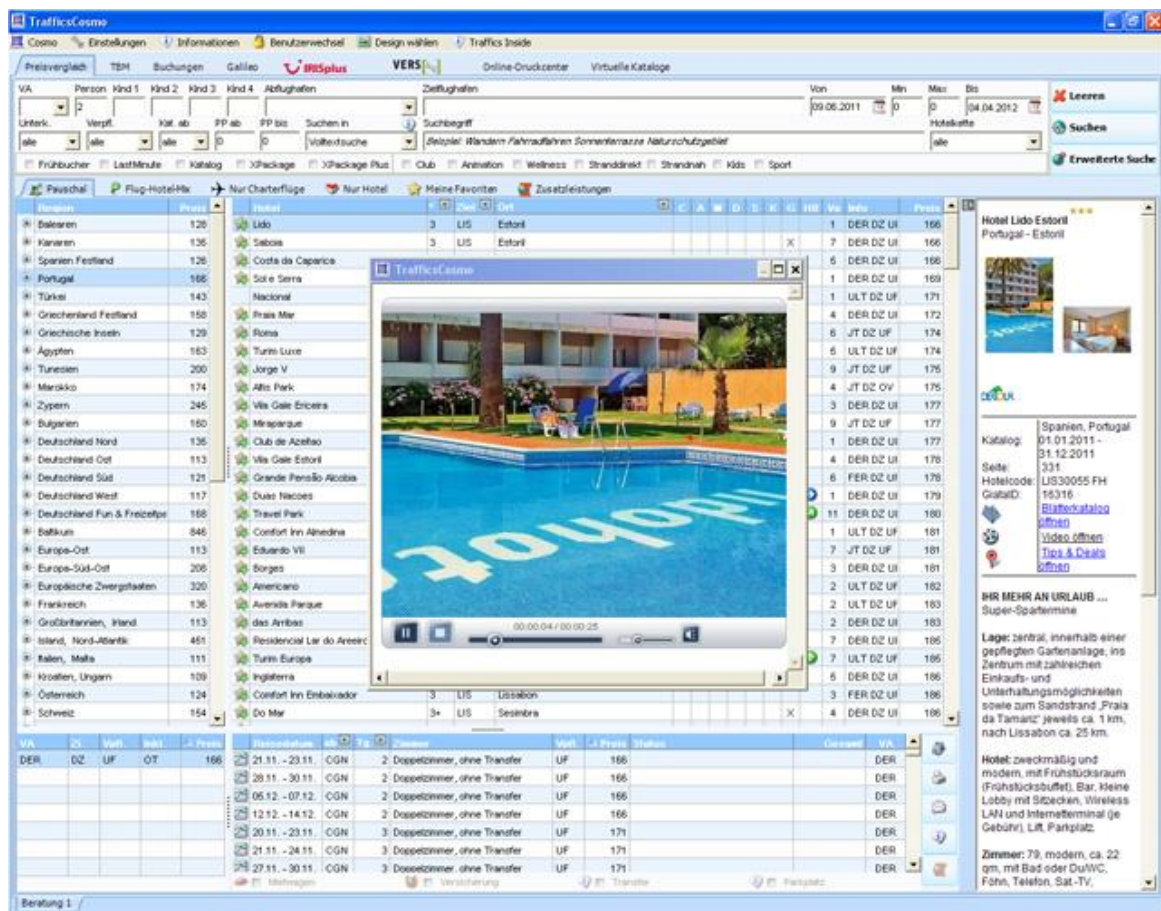
TrafficsCosmo<sup>66</sup>

Abbildung 9: Buchungsmaske TrafficsCosmo

Mögen beide Systeme in Bezug auf die Realisierung eines Kundenwunsches ähnlich leistungsfähig sein, so verweist eine Studie der Hochschule Heilbronn auf die Überlegenheit des Preisvergleichssystems TrafficsCosmo. Dabei hebt sie die Vorteile Serviceleistung, Umfang der Produktpalette, übersichtliches Produktportfolio, schnellere Reaktionszeiten und einfache Bedienung deutlich hervor.<sup>67</sup>

Die Nutzung von Preisvergleichssystemen in Reisebüros macht eine zusätzliche Beratung nicht überflüssig. Über den Vergleich von Preisen hinaus ist das Reisebüro in der Lage, auf individuelle Sonderwünsche einzugehen. Jedenfalls ist die Zeit vorbei, wo

<sup>66</sup> Traffics Softwaresysteme für den Tourismus GmbH, o. J.

<sup>67</sup> Vgl. PresseBox, 2011

man „den einen oder anderen Kunden wegen außergewöhnlicher oder ausgefallener Reisewünsche kopfschüttelnd nach Hause schicken“ (musste).<sup>68</sup>

## 4.2 Vergleichssysteme im Internet

Während die Buchungssituation in einem Reisebüro gekennzeichnet ist durch eine Kommunikationssituation zwischen Verkäufer, Kunde und Vergleichssystem, reduziert sich die Buchungssituation per Internet auf nur noch zwei Kommunikationspartner: Hieran sind nur noch der Kunde und das Medium Internet beteiligt.

In der Praxis weist dieses Buchungsverhalten - wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben wurde - deutliche Steigerungsraten auf. Diese Art von Direktbuchung in Kombination mit Preisvergleichssystemen findet immer häufiger statt.

### 4.2.1 swoodo.com

swoodo ist in erster Linie eine Flugsuchmaschine. Zusätzlich unterstützt sie den Verbraucher dabei durch die Vermittlung von Zusatzleistungen, das geeignete Hotel, den geeigneten Mietwagen und die damit verbundene beste Reise zusammenzustellen. Dabei werden die verschiedensten Websites im Internet durchsucht, sowohl Seiten von Airlines, wie Air Berlin und Germanwings, um letztendlich einen Preisvergleich von Flügen zu erhalten, aber es werden auch Seiten von Online-Reisebüros, wie Expedia und opodo durchsucht.

Die Hotelsuche von swoodo durchsucht alle wichtigen Hotelportale und ermittelt so das Angebot mit dem besten Preis. Genauso vergleicht swoodo Mietwagen- und Pauschalreiseportale.

Die Ergebnisse der Suche werden übersichtlich und detailliert dargestellt, so dass der Nutzer das für ihn passgenaue Angebot für sich auswählen kann.

Wenn dieses Angebot gefunden wurde, kann der Nutzer selbst entscheiden, auf welcher Airline-, Hotel-, Mietwagen- und Reiseanbieter-Website er gerne buchen möchte. Damit unterscheidet sich swoodo von anderen Buchungswebsites, weil das Portal hier lediglich als Vermittler auftritt, indem es den Nutzer auf die Website weiterleitet. Die Gesamtreise kann somit aus verschiedenen Komponenten von unterschiedlichen Anbietern zusammengestellt werden. Dabei werden kein Preisaufschlag und auch keine Buchungsgebühr für den Nutzer erhoben. Lediglich der Anbieter zahlt für die Vermittlung eine Provision.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Traffics Softwaresysteme für den Tourismus GmbH, o. J.

<sup>69</sup> Vgl. swoodo GmbH, o. J.



### 4.2.2 trivago.de

Im Unterschied zum swoodo Portal, das in erster Linie eine Flugsuchmaschine ist, bereits aber auch eine Gesamtreisezusammenstellung ermöglicht, ist trivago ein reines Hotelpreisvergleichsportal. Das Unternehmen wurde vor acht Jahren gegründet und hat sich mit der Zeit zum größten Hotelportal weltweit entwickelt. 20 Millionen Besucher vertrauen monatlich dieser Plattform. Trivago arbeitet als reine Suchmaschine. Es wird eine Vermittlungsgebühr erhoben, d.h., wenn der Nutzer zu einer Hotel- oder Buchungsseite wechselt, erhält trivago dafür Geld. Der Preis für den Nutzer erhöht sich dadurch jedoch nicht.<sup>70</sup>

### 4.2.3 HolidayCheck und TripAdvisor

HolidayCheck gilt als das größte Meinungsportal im Internet im deutschsprachigen Raum. Es bildet Bewertungen von Büchern ab und ist damit ein subjektives Feedback-Instrument für bereits durchgeführte Reisen. Gleichzeitig ist das Meinungsportal damit aber auch ein gigantischer Werbeträger für Veranstalter, und Informationsträger für potentielle Reisebucher.

Im Jahre 1999 entstand die Idee zu einem solchen Meinungsportal. Allein die Tatsache, dass die Seite täglich rund 150.000 Besucher verzeichnet und bei Holiday Check mittlerweile 250 Mitarbeiter beschäftigt sind, macht den Stellenwert dieses größten Urlaubsbewertungsportals deutlich.<sup>71</sup>

Während bei trivago die Reisebuchung nur eine Teilsparte darstellt, ermöglicht HolidayCheck über sein Informationssystem hinaus auch zusätzlich die Buchung einer Gesamtreise, wobei der Schwerpunkt hier deutlich auf der Buchung von Pauschalreisen liegt.

Das Portal finanziert sich einerseits durch die Werbeplatzvermarktung und andererseits durch die Online-Reisebüro­tätigkeit. Letztere ist mittlerweile zur größten Einnahmequelle geworden.<sup>72</sup>

Anders als bei HolidayCheck werden bei TripAdvisor, der weltweit größten Community, Informationen und Erfahrungsberichte von Reiseteilnehmern aufbereitet und ins Netz gestellt.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. trivago GmbH, o.J.

<sup>71</sup> Vgl. HolidayCheck Online-Reisebüro, o. J.

<sup>72</sup> Vgl. fudder.de, 2009

<sup>73</sup> Vgl. TripAdvisor Inc., 2013

Dabei werden auch vollautomatische Übersetzungen von fremdsprachlichen Informationen einbezogen.<sup>74</sup>

Hier sind zwar Links zu den Veranstaltern vorhanden, eine Buchung allerdings über dieses Portal ist nicht möglich.<sup>75</sup>

### 4.3 Web 2.0 - Soziale Netzwerke

Die oben genannten Portale werden im Allgemeinen vom Reiseinteressierten zum Vergleich von Preisen, zur Reiseinformation, zur Buchung und zur Vergabe von Bewertungen genutzt. Dabei sind diese Portale jedoch immer nur Mittler zwischen dem potenziellen Kunden und dem Anbieter. Der Abgleich von Bewertungen und Einschätzungen erfolgt mittels der Etablierung von sozialen Netzwerken in direkter Form und in Echtzeit.

Dieses Web 2.0 geht zurück auf Tim O'Reilly. Die Kernidee des Web 2.0 hat die Rolle des Internetnutzers neu bestimmt. Während der Reisesuchende auf Einzelplattformen nur passiver Nutzer der darin angebotenen Informationen ist, wird er im Web 2.0 zum aktiven Teil, indem er sich selbst einbringen kann.<sup>76</sup> Auch angebotsseitig bietet es den Veranstaltern die Möglichkeit, an diesem Kommunikationsprozess teilzunehmen. Damit sind Online- Plattformen wie beispielsweise Facebook, YouTube, Xing etc. nicht nur für den Nutzer von hohem Interesse, sondern sie ermöglichen auch dem Anbieter eine Selbstplatzierung und sind damit ein nicht mehr wegzudenkender Werbeträger.<sup>77</sup> Die Unternehmen, die in der Tourismusbranche tätig sind, investieren mittlerweile 53% ihres zu Verfügung stehenden Budgets in Marketing und damit ebenso einen sehr großen Anteil in Onlineaktivitäten.<sup>78</sup>

Laufen bei HolidayCheck Meinungsäußerungen noch durch verschiedene Filter, bevor sie für alle Nutzer einsehbar sind, ist der Nutzer von sozialen Netzwerken unmittelbar in der Lage, Informationen von Kommunikationspartnern einzuholen.<sup>79</sup>

„Wie das Hotel ist“, „wie viele Kneipen es in der Umgebung gibt“, „wie das Essen im Hotel schmeckt“, erfährt der Nutzer nicht mehr länger nur durch die Postkarte, die den Adressaten erst nach 14 Tagen erreicht, sondern durch Facebook, Twitter, Skype,

---

<sup>74</sup> Vgl. Anja Floetenmeyer, 2011

<sup>75</sup> Vgl. TripAdvisor Inc., 2013

<sup>76</sup> Vgl. Springfield, 2009: 26

<sup>77</sup> Vgl. Walsh et al., 2011: 3f.

<sup>78</sup> Vgl. IFAK Institut GmbH & Co. KG, 2012

<sup>79</sup> Vgl. Orth, 2007

Youtube etc. in jeglicher medialen Form sofort.<sup>80</sup>

Ebenso sehr interessant geworden für die Tourismusbranche ist das Netzwerk „Google Plus“. Es vernetzt alle von Google angebotenen Dienste wie z.B. „Google Places“, „Google Local“, „Google Maps“ etc. und bietet damit eine große Informationsfülle. Google Plus bietet außerdem einen eigenen Account sowohl für Nutzer als auch für Unternehmen der Reisebranche, der es ähnlich wie Facebook ermöglicht, sich mit anderen Nutzern untereinander auszutauschen und Informationen über gewünschte Reiseziele/Unterkünfte zu erhalten.<sup>81</sup>

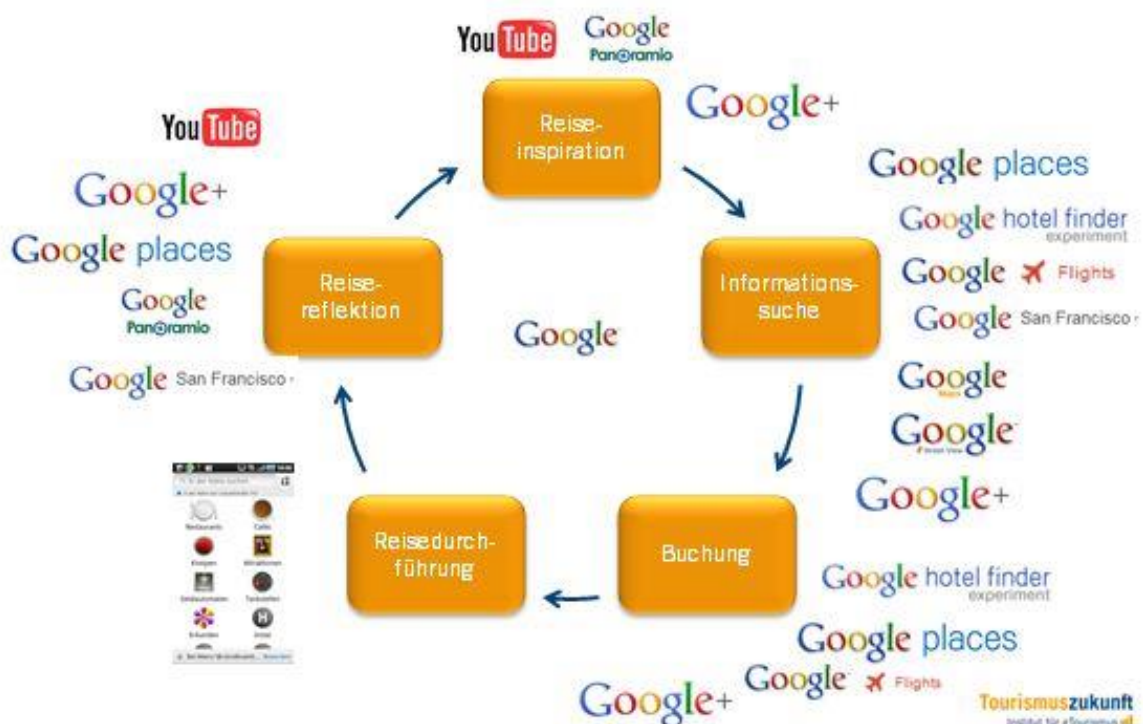


Abbildung 10: Kreislauf einer Reisebuchung mit Google plus

Wie die Abbildung<sup>82</sup> zeigt, ermöglicht Google Plus damit unter dem Dach der am meisten genutzten Suchmaschine Google durch seine Vernetzungen und Verlinkungen dem Nutzer die Gesamtplanung eines Urlaubs.

<sup>80</sup> Vgl. FOCUS Online, 2012

<sup>81</sup> Vgl. Klein, 2012

<sup>82</sup> Tourismuszukunft- Institut für eTourismus, 2011

Die Google Plus Darstellung ist sehr übersichtlich und enthält viele nützliche Informationen. Sie verdichtet für den Nutzer die Teilinformationen verschiedener Tourismusportale und stellt damit den Einstieg in die Buchung da.

Für Google Plus selbst ist dabei das Ziel, dass der Nutzer nur noch in diesem Portal verbleibt. Dies gerät zum Nachteil für die Plattformen der Anbieter selbst, weil sie bei Google Plus nur noch Abwickler sind. Sie erscheinen nur noch auf der Google Nutzungsoberfläche, ihre eigenen Plattformen werden seltener besucht. Damit haben sie auf die eigene Darstellung keinen Einfluss mehr.

Wie das Gesamtkapitel ausweist, beweist die Summe der mittlerweile im Internet verfügbaren Vergleichsportale, dass diese für die Buchung einer Reise eine immer größere Rolle spielen. Sie ermöglichen für den Kunden, indem sie unzählige Paradigmen verfügbar machen, eine immer stärkere Individualisierung. Letztendlich bemisst sich die Zufriedenheit des Reisebuchers an der aktiven und eigenständigen Nutzung dieser Medien.<sup>83</sup>

Die nachfolgende Abbildung<sup>84</sup> zeigt diese Verflechtungen des Buchungsweges unter Nutzung dieser Plattformen deutlich auf.

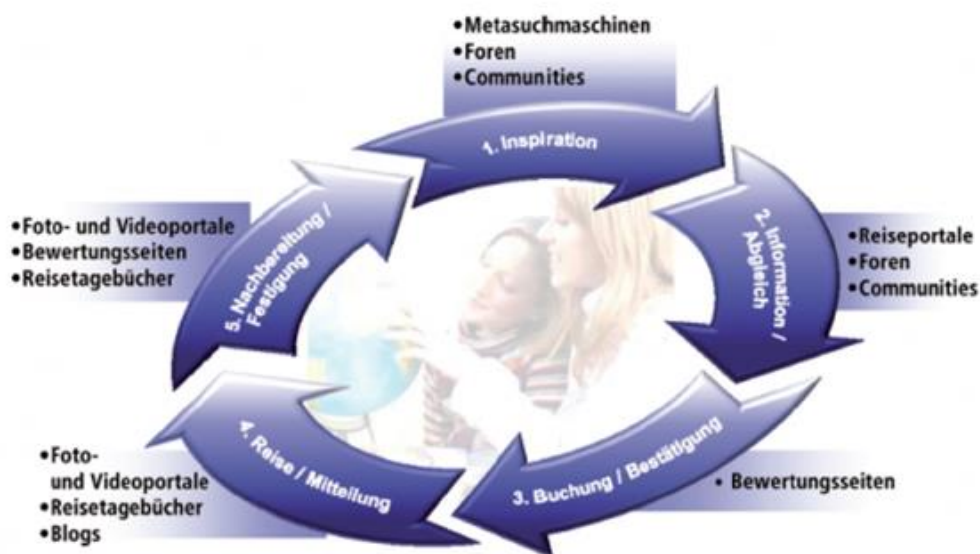


Abbildung 11: Psychologisches Modell der Reisephasen

Kritisch soll jedoch angemerkt werden, dass die simpel anmutende Sternebewertung durch Meinungsportale damit nicht überflüssig wird. Sie ist nach wie vor eine kriterien-

<sup>83</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer Koblenz, o.J.

<sup>84</sup> tourismusdesign GmbH und Co. KG, 2010

bestimmte Einstufung, die grundlegende Elemente bewertet. Alle internetbasierten Beurteilungsportale und Vergleichssysteme sind aus einer Vielzahl von sehr subjektiven Kriterien zusammengesetzt. Sie bleiben damit immer von einer „relativen Objektivität“ bestimmt, die sich aus der Masse der subjektiven Äußerungen und dann eben auch aus der Zusammenschau von individuellen Vorlieben ergibt.<sup>85</sup> Diese definieren sich durch die Meinungsvielfalt im Social Web.

Damit lässt sich die Verbraucherwirkung auch nur einschätzen, indem diese subjektiven, teils emotionalen, also sehr persönlichen Gründe für Reiseauswahl und Buchungsvorgehen berücksichtigt werden.

Um diese darzustellen und einer Wertung voranzuschicken werden als Erfassungsmethoden im folgenden Kapitel die Fragerunde und das Experteninterview gewählt.

---

<sup>85</sup> Vgl. Orth, 2007

## **5 Reisebuchungen in der Praxis unter Berücksichtigung von Verbraucher- und Expertenmeinungen**

Das vorangegangene Kapitel macht deutlich, dass Reisebuchungen in jeweils unterschiedlicher Abhängigkeit von den gewählten Informationsgrundlagen und Werbestrategien vorgenommen werden. Diese üben einen hohen Einfluss auf die Verbraucherwirkung aus. Deren Einschätzung geschieht durch eine Verbraucher- und Expertenbefragung,

### **5.1 Fragerunde**

Hierbei handelt es sich um einen kleinen Personenkreis, der sich für eine Gesprächsrunde zur Verfügung gestellt hat.

#### **5.1.1 Die wissenschaftliche Bedeutung der Fragerunde**

Es ist zunächst voranzuschicken, dass eine „Fragerunde“ unter rein wissenschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet, nur von untergeordneter Bedeutung ist. Allein die kleine Teilnehmerzahl lässt eine empirische Betrachtungsweise der Antworten nicht zu. Ebenso ist die Zusammensetzung des Kreises der zu Befragenden unter streng wissenschaftlichen Gesichtspunkten nicht haltbar. Sie geschieht eher subjektiv und ist nur bedingt abhängig von einer kriterienbestimmten Auswahl der Teilnehmer.

Eigene und allgemeine Erkenntnisse können deshalb auch durch eine solche Runde nicht verifiziert oder falsifiziert werden, wenn man sie unter streng wissenschaftlichem Sinn betrachtet. Dennoch hat die Fragerunde erkenntnistheoretisch durchaus ihren Sinn und kann damit auch einen Platz in einer solchen Arbeit finden. Sie liefert, weil direkt und unmittelbar eine Antwort eingefordert wird, ganz wichtige Informationen von der Verbraucherseite („Consumer insights“). Diese können mit anderen wissenschaftlichen Untersuchungsmethoden nicht erfasst werden. Die Fragerunde bezieht aus ihrem Kommunikationsrahmen (Hören- Verstehen- Akzeptieren oder Ablehnen- Antworten) ihren Stellenwert.

Sie unterliegt zunächst –die geschilderten Implikationen berücksichtigend- methodisch und inhaltlich folgenden Bedingungen:

- Ein thematischer Bezug muss vorhanden und definiert sein;
- die Zusammensetzung des Personenkreises erfolgt in Abhängigkeit von diesem Thema;
- es werden offene Fragestellungen gewählt, die nicht „abfragend“ eingebracht werden, sondern „entwickelnd“, also auf eine Gespräch abzielend;
- subjektive Meinungen sind zuzulassen und erwünscht;
- ein Moderator regt das Gespräch mit Impulsen an;
- die Kommunikation findet nicht nur zwischen Teilnehmern und Moderator statt sondern auch untereinander;

**Inhaltlich bedeutet das:**

- Die Teilnehmer müssen einen gemeinsamen Bezug zum Thema haben;
- sie verfügen über einen grundlegenden subjektiven oder auch objektiven Kenntnisstand;
- sie definieren für sich aus der Thematik problematische und damit diskussionswürdige Gesichtspunkte;
- sie lassen sich auf für sie vorher nicht relevante Fragestellungen ein;

**Durchaus zielbestimmt sind Fragerunden darüber hinaus:**

- Sie bestätigen und problematisieren Lösungsansätze;
- sie werfen neue Fragestellungen und Probleme auf;
- sie bestimmen subjektive Elemente in ihrer Wertigkeit und damit Rangfolge;
- sie ermöglichen die eigene Erweiterung des Sachhorizonts;

Derartige Fragerunden, die auf solchen Faktoren beruhen, sind überall vorfindbar. Jede Talkrunde im Fernsehen, jede politische Diskussionsrunde folgt –zumindest ist dies angestrebt- den genannten Faktoren.

In Übertragung auf das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Thema ergibt sich daraus durchaus die Berechtigung zum Einbezug einer solchen Methode. Dabei ist davon auszugehen, dass insbesondere auch in der Reisebranche sowohl die Verbraucherendpreise, die dafür vorgehaltene Qualität, angebotene Rabattformen, Marketingstrategien der Reiseveranstalter etc., bei Kunden eine durchaus angestrebte und gewollte sachbezogene aber auch emotionale Wirkung entfalten. Für den Veranstalter gilt es, diese in Planungsstrategien mit einzubeziehen, um Produkte gewinnbringend vermarkten zu können. Dass eine solche Erfassung ganz sicher auch empirisch auf Veranstalterebene per Großbefragung möglich ist, bleibt unbenommen. Eine Frageunde allerdings vermag im unmittelbaren direkten Kontakt in einer sich entwickelnden

Kommunikationssituation die emotionalen Aspekte eher zu erfassen, die durchaus ebenfalls und vielleicht besser darüber Aufschluss geben können, inwiefern schon installierte Strategien im Bewusstsein des Verbrauchers bereits die intendierte Wirkung zeigen.

Die Ergebnisse einer solchen Fragerunde sind damit auch im Sinne der vorliegenden Arbeit ein Korrektiv für die Sinnhaftigkeit der gewählten Themenschwerpunkte und Fragestellungen, geben aber auch ein Feed-back über die Einschätzung der Verbraucherwirkung.

### **5.1.2 Zusammensetzung der Fragerunde**

Die Gesprächsteilnehmer wurden ausgewählt aufgrund der schriftlichen Bitte um Unterstützung, die dankenswerterweise von einem örtlichen Reisebüro (Reisebüro Voyage, Unterfeldhaus) jeder Reisebuchung beigelegt wurde.<sup>86</sup> Eine Kriterienbezogenheit bei der Auswahl der Teilnehmer wurde nur insofern vorgenommen, als dass es sich um Bucher aus unterschiedlichen Altersgruppen mit verschiedenen Destinationen, Singles oder Familien und Personen handelte, die ein unterschiedliches Buchungsverhalten favorisieren. Insgesamt bestand die Gesprächsrunde aus sieben Teilnehmern.

### **5.1.3 Auswertung der Fragerunde**

Die Auswertung geschieht nicht anhand der Wiedergabe der einzelnen zu den Fragen erfolgten Antworten, sondern wird zusammengefasst vorgenommen. Es hat dies zum Ziel, Meinungsschwerpunkte, bezogen auf die Fragerundenteilnehmer, besonders herauszustellen bzw. diese einander gegenüberzustellen. In dieser etwa einstündigen Gesprächsphase werden die Antworten zu 14 Fragen dargestellt, wobei sich nach den zusammengefassten Antworten jeweils eine Interpretation anschließt.

*Beschreiben Sie kurz Art und Ziel ihrer letzten Reise?*

Die Teilnehmer definieren sich durchweg als Pauschalreisebücher, wobei eine Teilnehmerin zum ersten Mal eine solche Reise gebucht hat und sich sonst eher zu Individualreisen bekennt. In Abhängigkeit von den Urlaubszielen machen jedoch alle

---

<sup>86</sup> Vgl. Anhang: Flyer Reisebüro Voyage



Befragten deutlich, dass es sich bei einer Pauschalreisebuchung um den einfacheren und bequemer Weg einer Planung handelt.

Die Destinationen reichten von einem Mallorca - Aufenthalt als Strandurlaub über die Apartmentbuchung auf Kreta, nur mit Frühstück, über die All-Inklusive Reise nach La Palma, bis zur Rundreisebuchung in Costa Rica. Die Buchungsmöglichkeit von Zusatzleistungen wie Mietwagen etc. spielte dabei eine Rolle.

Interpretation: Pauschalreisen bestechen durch ihr vielfältiges Angebot. Dazu gehört nicht nur die Menge an buchbaren Destinationen, sondern auch die Möglichkeit, derartige Reisen individuell auszugestalten. Es betrifft dies unterschiedliche Verpflegungsleistungen, unterbringungs-differenzierte Unterkünfte, vom Einzelzimmer über das Apartment bis hin zum Familienzimmer und darüber hinaus ein breites buchbares Zusatzangebot.

*Wie lange im Voraus haben Sie ihre Reise gebucht?*

Die Vorausbuchungszeiträume sind unterschiedlich. Während die Familienbucherin bereits elf Monate vor Reisebeginn buchte, reichen die anderen Buchungszeitpunkte bis zu drei Monaten vor den Reisebeginn heran. Für alle Teilnehmer sind dabei entweder die Sicherheit des Erhalts des gewählten Angebots oder beschäftigungsbedingte Kriterien für den Buchungszeitpunkt ausschlaggebend.

Interpretation: Auffallend bei den genannten Kriterien zur Begründung des Buchungszeitpunkts ist, dass ein Preiskriterium nicht genannt wurde. Er bestimmt sich vielmehr aus der sachlichen Notwendigkeit, eine Urlaubsreise in Abhängigkeit von zugestandenen Urlaubszeiträumen vorzunehmen. Je früher ein Betrieb die Urlaubszeiten für seine Mitarbeiter abstimmt, desto früher ist auch der Buchungszeitpunkt. Für Familienreisende ist dieser immer abhängig von den Ferienzeiten. Diese Bucher neigen zu einer sehr frühen Reisebuchung, da für sie die Sicherheit zum Erhalt des gewählten Angebots bedeutsamer ist.

*Wie gingen Sie bei ihrer letzten Reisebuchung vor?*

Alle Bucher entwickeln zunächst eine Idee bezüglich des Reiseziels. Sie geben übereinstimmend an, entweder schon mal dort gewesen zu sein, etwas davon gehört zu haben oder sich auf Empfehlungen zu beziehen.

Interpretation: Für die Wahl des Reiseziels sind bereits vorhandene Informationen von großer Bedeutung. Diese können sowohl subjektiver Natur sein (Empfehlung), als auch sich auf Destinationsbeschreibungen beziehen. Im Sinne der Pauschalreiseanbieter ist es daher wichtig, über Hotelbeschreibungen hinaus, auch Zusatzinformationen als Verkaufsargumente zu platzieren.

*Wie wichtig ist für Sie das Reisebüro?*

Bis auf einen Teilnehmer halten alle Bucher das Reisebüro für wichtig. Durchweg werden sowohl die Beratung, die Zuverlässigkeit und die Gesamtabwicklung bis zur Buchung geschätzt. Ebenso spielt die Möglichkeit zum Erhalt eines Reisekataloges für diese eine Rolle.

Interpretation: Mindestens in der heutigen Zeit ist der direkte Kontakt im Reisebüro, die zuverlässige Abwicklung der Reisebuchung und die Informationsmöglichkeit anhand von Druckerzeugnissen noch nicht überflüssig.

*Schauen Sie sich Reisekataloge unterschiedlicher Veranstalter an?*

Alle Teilnehmer nutzen Katalogbeschreibungen. Dabei reicht die Katalognutzung von der bloßen Informationsentnahme über die Ferienregion bis hin zum Katalogvergleich verschiedener Anbieter. Der Preisteil wird dabei wenig genutzt.

Interpretation: Reisekataloge als Druckerzeugnisse (nicht Online-Kataloge), die eine Ferienregion in prägnanter Kürze beschreiben und für die entsprechenden Hotels Bildmaterial vorhalten, sind für eine Reiseauswahl nach wie vor wichtig. Die Preisermittlung anhand der mitgelieferten Preisteile ist für den potentiellen Bucher allerdings höchst kompliziert und daher von geringer Bedeutung. Dies wird lieber dem Reisebüro überlassen, das den Buchungspreis mit der entsprechenden Software einfach, schnell und zuverlässig ermittelt.

*Gibt es Vorlieben für bestimmte Veranstalter?- Warum?*

Bis auf die Bucherin, die, weil sie Angestellte der Sparkasse ist, deren Buchungsportal nutzt, äußern alle anderen Befragten keine Vorlieben für bestimmte Veranstalter.

Interpretation: Ganz offensichtlich erkennen die Fragerundenteilnehmer keine Ausschlag gebenden Unterschiede zwischen bestimmten Reiseveranstaltern. Die Buchungen finden demnach rein angebotsbezogen und nicht in Abhängigkeit von Veranstalternamen statt. Da jedoch alle reisebürobezogen buchen, ist davon auszugehen, dass Buchungen bei sogenannten renommierten Veranstaltern bevorzugt werden.

*Spielt für Sie das Internet eine Rolle?*

Alle Teilnehmer der Fragerunde äußern, dass sie das Internet nutzen. Selbst die Teilnehmerin aus der höchsten Altersgruppe, die ihre geringe Interneterfahrung konstatiert, nutzt dieses mittlerweile zum Erhalt zusätzlicher Informationen. Drei Teilnehmer würden das Internet auch zur Buchung benutzen.

Interpretation: Es wird deutlich, dass dem Internet zukünftig eine immer stärkere Nutzung auch hinsichtlich der Buchungsbereitschaft zukommen wird. Herrscht gegenwärtig noch eine gewisse Reserviertheit vor, setzt sich die Erkenntnis der Zuverlässigkeit mehr und mehr durch. Schrittweise wird die Nutzung von der reinen Informationsbeschaffung bis zur Gesamtabwicklung beschrritten werden.

*Würden Sie auch bei einem Internetanbieter buchen, der Ihnen aus anderen Medien nicht bekannt ist?*

Bei der Beantwortung dieser Frage treten sehr unterschiedliche Ergebnisse auf. Diese reichen von „selbstverständlich“ bis hin zu „auf keinen Fall“. Insbesondere letzteres definierte sich bei einer Teilnehmerin aus der augenblicklichen Insolvenz eines großen Veranstalters (GTI).<sup>87</sup>

Interpretation: Es herrscht großes Vertrauen in den Bekanntheitsgrad namhafter Reiseveranstalter, die auch in anderen Medien werben. Sicherheit bei der Buchung, zuverlässige Abwicklung und eigene Erfahrungen begründen die Anbieterwahl. Die Branche insgesamt zeigt sich jedoch anfällig, wenn diese Kriterien aufgrund wirtschaftlicher Nöte nicht gewährleistet sind.

*Glauben Sie, dass Internetbuchungen billiger sind?*

Die Befragten verneinen ausnahmslos diese Frage. Unterschiede wurden nicht festgestellt.

Interpretation: Die Richtigkeit wird bestätigt durch eine Untersuchung der Zeitschrift Computer Bild, die aufgrund eines Vergleichs von Internet und Reisebüros feststellt, dass Unterschiede nicht konstaterbar sind. Dies vor allem auch deshalb, da alle Reiseveranstalter ihre Preise sowohl in ihren Preisteilen, als auch auf ihren eigenen Plattformen in gleicher Weise darstellen.

Laut dieser Untersuchung sind örtliche Reisebüros sogar teilweise günstiger.<sup>88</sup>

*Vergleichen Sie Preise und Angebote?*

Die Teilnehmer der Fragerunde äußern hierzu unterschiedliche Auffassungen. Hinsichtlich der Methode geben allerdings alle zu, Preise zu vergleichen. Dieser Vergleich reicht vom oberflächlichen Katalogvergleich über den Internetvergleich (Opodo) bis hin zum Preisvergleich nur der Zusatzleistungen wie Mietwagen etc.

Interpretation: Aus der Unterschiedlichkeit der Auffassung lässt sich keine eindeutige Aussage hinsichtlich eines ausgeprägten Preisbewusstseins ablesen. Ganz offensichtlich stufen Reisebucher in der Masse die Qualität eines Angebotes höher ein als dessen Preis, weil ohnehin ein Preisvergleich für ein und dasselbe Angebot nur schwer möglich ist.

---

<sup>87</sup> Vgl. Reisener, 2013b

<sup>88</sup> Vgl. Schuldt, 2010

*Welche Rabatte fallen Ihnen auf Anhieb ein und spielen diese für Sie eine Rolle?*

Hier werden von den Teilnehmern genannt: „5% Rückerstattung“, „Schnäppchenpreise“, „Monatsspecials“, „7 für 6“. Erst auf Nachfrage fallen ihnen weitere Rabattformen ein, von denen sie jedoch zugeben, sie gerne in Anspruch nehmen zu wollen.

Interpretation: Auffallend ist, dass die mit großem Aufwand von den Reiseveranstaltern in Szene gesetzten Rabattschlagwörter wie „Last Minute“, „Frühbucherrabatt“, „X-Produkte“ etc. nicht genannt werden. Hieraus mag festgestellt werden können, dass der Werbeeffect dieser Rabattformen für den Bucher ganz offensichtlich nur eine nachgeordnete Rolle spielt. Diese definiert sich daraus, dass ein zu bestimmten Zeiten angebotener Rabatt für die Planung bzw. Buchung einer Reise nicht alleinig bestimmendes Kriterium ist, da andere Faktoren hierfür in ihrer Bedeutung überwiegen (Sicherheit, Ferienzeiten, Beschäftigungsabhängigkeit).

*Welche Bedeutung haben für Sie die Art des Fluges und Flugzeitenänderungen?*

Die Teilnehmer der Fragerunde äußern übereinstimmend Vorbehalte gegenüber weniger bekannten und ausländischen Fluggesellschaften. Linienflug- und deutsche Gesellschaften genießen ein deutlich höheres Ansehen.

Nonstop Flüge werden favorisiert.

Flugzeiten werden insofern als wichtig empfunden, als das sie sich nicht negativ auf die Gesamurlaubszeit auswirken.

Flugzeitenänderungen und Verspätung werden zwar als ärgerlich aber zwangsläufig hinnehmbar empfunden,

Interpretation: Obwohl hinsichtlich der Sicherheit von „Urlaubsfliegern“, gleichwelcher Art und Länderzugehörigkeit, objektiv keine Bedenken bestehen, sind deutsche Reisebucher gegenüber weniger bekannten Fluggesellschaften deutlich reserviert. Dies mag damit in Zusammenhang gesehen werden können, dass nach wie vor ein deutsches „Wertbewusstsein“ im Denken fest verankert ist. Unterstützung erfährt ein solches Bewusstsein durch Berichte in den Medien, die etwa die mangelnde Wartung von nicht deutschen und Low Cost Carrier Gesellschaften beklagen.<sup>89</sup>

Insgesamt spielen für die Einschätzung der Gesamtwertigkeit eines Urlaubs und dessen Buchung die Flugfaktoren eine nicht unwesentliche Rolle. Sie sind damit nicht nur Anhängsel eines geplanten Urlaubs, sondern ein, wenn auch sehr subjektives qualitätsbestimmendes Merkmal.

---

<sup>89</sup> Vgl. FOCUS Online, 2007

*Wie wichtig sind Ihnen Meinungsportale wie Holiday Check etc.?*

Grundsätzlich geben alle Befragten zu erkennen, dass sie Meinungsportale nutzen, sind sich allerdings bewusst, dass es sich dabei um die Darstellung äußerst subjektiver Erfahrungen handelt. Sie bilden aus den vielfach differenzierten Äußerungen eine für sich relevante eigene Meinung, die durchaus die Entscheidung beeinflussen kann. Geschätzt werden bei diesen Portalen die oft mitgelieferten zusätzlichen Informationen, die veranstalterinterne Darstellungen nicht anbieten.

Interpretation: Mit der Zunahme der Wichtigkeit der Internetnutzung insbesondere auch für die Reiseplanung gewinnen auch solche Meinungsportale an Bedeutung. Wenn Sie darüber hinaus die Entscheidung zur Wahl eines bestimmten Angebotes mit beeinflussen, dann sind solche Plattformen auch wichtiges Feedbackinstrument für die Reiseveranstalter und Hotels und damit wesentlicher Baustein für ein Qualitätsmanagement.

*Lassen Sie sich von Werbung beeinflussen?*

Übereinstimmend äußern die Teilnehmer der Fragerunde hierzu ein klares „Nein“.

Interpretation: Im Empfinden von Verbrauchern wird die Abhängigkeit von Werbung stets geleugnet, weil jeder um die Subjektivität von Werbung weiß und sich der Verbraucher gerne als der objektive Käufer sehen will, der ein Produkt nur nach seinen Qualitätsmerkmalen wählt. Wenn dem allerdings so wäre, würden Hersteller und auch Reiseveranstalter auf Werbung gänzlich verzichten. Dass jedoch Werbung in jeglicher Form eine deutliche Verkaufswirkung erzielt, ist eine mittlerweile banale Erkenntnis. Das Leugnen der eigenen Abhängigkeit von Werbeträgern ist damit kein Kriterium für die Bestimmung der Wirksamkeit. Nach wie vor übt das bunte Foto von einem schönen sonnenüberfluteten Strand eine deutlich höhere Wirkung aus, als dasselbe Foto in Schwarz-Weiß.

## **5.2 Expertenbefragung**

Bei der Expertenbefragung handelt es sich um Stellungnahmen von Einzelpersonen aus den Unternehmen, die mit Reisebuchungen befasst sind. Eine Beschränkung fand insofern statt, als dass hier Experten aus der Reisebürobranche (Reisebüro Voyage), der Hotellerie (Hyatt Köln) sowie eines namhaften Reiseveranstalters (TUI) zu Rate gezogen wurden. Auf die Befragung eines Airline Experten wurde verzichtet, da es in erster Linie nicht um Flug- sondern Gesamtreisebuchungen geht.

### **5.2.1 Methode der Expertenbefragung**

Die Methode der Expertenbefragung erscheint insofern sinnvoll, als dass es sich hierbei um Personen handelt, die, weil sie selbst in den Unternehmen tätig sind, über fun-

dierte Fachkenntnisse verfügen. Damit können deren Antworten die Ergebnisse der Fragerunde sowohl ergänzen, als auch verifizieren oder falsifizieren. Dass auch diese Stellungnahmen durchaus mit subjektiven Elementen behaftet sein können, ist für den Einsatz dieser Methode nicht von grundlegender Bedeutung.

Anders als bei der Fragerunde, wurden den Experten die Fragestellungen übersandt und um eine schriftliche Beantwortung gebeten. Im folgenden Auswertungsteil werden die zu zentralen Fragen beschriebenen Antworten zusammengefasst und zueinander in Beziehung gesetzt. Die Quellen hierzu finden sich als Wortprotokoll im Anhang.

### **5.2.2 Auswertung der Expertenbefragung**

Hinsichtlich des Buchungszeitpunkts sind die Expertenmeinungen indifferent. Bei der Buchung von Urlaubsreisen wird festgestellt, dass diese Zeitpunkte immer früher liegen. Dabei werden Buchungshochs im Dezember, Januar und Februar festgestellt, kurz nach Erscheinen der Reisekataloge. In der Hotellerie sind diese Buchungszeitpunkte deutlich zielgruppenabhängiger. Während der Geschäftsreisende, weil er das Hotelzimmer zu einem bestimmten Zeitpunkt braucht, immer früh buchen muss, bucht die Zielgruppe der Individualreisenden immer kurzfristiger.

Dies mag damit in Zusammenhang gesehen werden, dass hier die gewährten Rabatte einen entscheidenden Einfluss auf das Buchungsverhalten ausüben. Dabei spielt der sogenannte Frühbucherrabatt der Reiseveranstalter eine deutlich wichtige Rolle in doppelter Hinsicht. Einerseits mindert er den Buchungspreis, andererseits sichert er dem Bucher frühzeitig Reiseziel, Wunschhotel und Wunschabflughafen. Bei TUI bucht inzwischen fast jeder zweite Kunde seine Reise im Frühbucherzeitraum. Weil Last-Minute Angebote genau dieses nicht gewährleisten, verlieren sie zunehmend an Bedeutung. Der Verzicht auf derart populäre Rabattformen der Reiseveranstalter erklärt den kurzfristigen Buchungszeitpunkt in der Hotellerie.

Die Experten der Reisebranche sind sich darüber einig, dass der Reisekatalog als aufwändiges Druckerzeugnis nach wie vor eine tragende Rolle spielt. Mittlerweile stellt sich dieser jedoch in einer anderen innovativen Form dar. Zwar finden sich darin noch große, emotionale Bilder und Fakten in Form von Bulletpoints, aber zusätzlich schaffen Internetlinks eine Verbindung zwischen On- und Offline. Damit hält die virtuelle Technik auch im Katalog Einzug. Die Hotellerie gliedert sich hier ein. So verfügen etwa auch nicht in Katalogen platzierte Hotels über eigene Homepages, die individuelle Informationen und Daten liefern.

Dass das Internet immer wichtiger wird, darüber ist man sich einig. Gleichmaßen aber auch darüber, dass die umfangreiche Beratung in einem Reisebüro ranggleich neben Internetplattformen steht. Ob die „digitale Kommunikation“ mit dem Kunden die unmittelbare Kommunikation im direkten Gespräch wird ersetzen können, stellt sich als eine Frage der Zukunft. Das „gute“ Reisebüro sieht sich gegenwärtig noch im Vorteil, weil es nur mit seriösen Anbietern zusammenarbeitet, dem potentiellen Bucher damit Sicherheit ermöglicht und keine Preisnachteile liefert.

Auch die Hotellerie verzeichnet eine Zunahme an Internetbuchungen, weil innerhalb dieser Branche ohnehin eine Counterberatung und Buchung immer eine nachrangige Rolle spielte. Demgemäß sind die Buchungsmöglichkeiten auf Internetplattformen wie hrs, booking.com, trivago ein wichtiger Verkaufsträger und damit Vorteil.

Krisensituationen verlangen ein unmittelbares und direktes Reagieren der Veranstalter. Sie müssen mit einer verstärkten Nachfrage nach Umbuchungen und Stornierungen umgehen. Gleichmaßen müssen sie langfristige Strategien entwickeln, um auf nachhaltige negative Entwicklungen in einer Krisenregion zu reagieren, auch wenn sich in Zielregionen der Zustand wieder stabilisiert hat.

Ebenso betreffen solche Krisen auch Hotels, die sich in derartigen Destinationen befinden. Das Hyatt Köln ist dafür nicht repräsentativ.

Unternehmen leben von der Motivation ihrer Mitarbeiter. Dementsprechend nutzen alle in der Reise- und Touristikbranche tätigen Betriebe motivationsfördernde Anschubmaßnahmen. Diese reichen von familienorientierten Specials, Gesundheitsprogrammen, arbeitsplatzgestaltenden Maßnahmen bis hin zu günstigen Mitarbeiterraten, die in Hotels, aber auch von Reiseveranstaltern an Mitarbeiter der Reisebüros weitergegeben werden.

Sowohl Fragerunde als auch die Expertenbefragungen weisen einen hohen Grad an Übereinstimmung auf. Sie zeigen aber auch, dass die Tourismusbranche in allen Bereichen höchst abhängig ist von der Individualität ihrer Kunden. Diese in jeder Beziehung einzubeziehen und darauf entsprechend zu reagieren, verlangt in allen Fällen auch wenn sie gewinnmaximierend sein soll- einen sensiblen Umgang mit deren Gefühlswelten. Inwiefern diese auch in ein ertragsorientiertes Yield Management eingebaut werden können, soll im folgenden Kapitel einer kritischen Würdigung unterzogen werden.

## 6 Kritik und Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht die rein sachlich beschreibenden Elemente der am Tourismus beteiligten Anbieter zu den wertenden Verbraucherstellungnahmen in Beziehung zu setzen. Die Übereinstimmungen bzw. die Unterschiede zwischen diesen beiden Teilen bedürfen der Diskussion und der kritischen Auseinandersetzung mit der eingangs definierten Problemstellung.

### 6.1 Yield Management- eine gar nicht betriebswirtschaftliche Betrachtung- oder vielleicht doch?

„Gewinnmaximierung“, „Kostensenkung“, „Gewinn pro Ertragseinheit“ – diese Schlagworte ziehen sich vielfältig durch die gesamte Literatur, wenn es um die Entwicklung verschiedener Yield-Management-Strategien geht. Aufwändige, immer weiter differenzierte mathematische, datenbasierte Berechnungssysteme ermöglichen dabei die Darstellung und Ermittlung immer weiter sinkender, konkurrenzfähiger Preise. Hinzu kommen Tabellen, die faktorenverknüpfend Abhängigkeiten zeigen und damit die Wege zu einem marktorientierten Preis simulieren.

Yield Management Berechnungssysteme sind aus der Reisebranche nicht mehr wegzudenken. Sie werden durchaus ihrem Anspruch gerecht, eine Optimierung des Unternehmensumsatzes erreichen zu können. Insgesamt aber sind sie- wenn auch unverzichtbar- nur ein Hilfsmittel, weil sie gewisse Faktoren nicht mit abbilden können.

- Großveranstaltungen und Sportereignisse
- einmalige Event- und Sonderveranstaltungen
- Plötzlich auftretende Krisen in Destinationsgebieten
- Streikwellen
- Unvermittelt auftretende klimatische Veränderungen (Aschewolke, Flutkatastrophen)

Mit Yield Management Berechnungen werden nur marktrelationale Preise ermittelt, die sich auf dem jeweiligen lokalen Verbraucherquellmarkt durchsetzen lassen. Deshalb kann es günstiger sein, beispielsweise den Rückflug am Zielort zu buchen. Die Internetbasiertheit, und damit die zunehmende Globalisierung führt dazu, dass potentielle Bucher, insbesondere Geschäftskunden, abwandern. Dies unterläuft die jeweiligen Yield Management Systeme.

In Yield Management Systemen taucht das Wort „Mensch“ nicht auf. Versteckt es sich damit genauso hinter dem Wort „Ertragseinheit“, wie etwa ein Rechner? Wenn dem so ist, dann ist dies ganz sicher ein Problem, das nicht unerwähnt bleiben darf und soll.



Wenn der Mensch so nur als Kostenfaktor ermittelt wird, den es klein zu rechnen gilt, dann muss man sich klar sein, dass dies gesellschaftspolitische Konsequenzen nach sich ziehen muss und viele Fragen aufwirft.

Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass wir nicht nur Verbraucher- sondern in unserer Funktion als Arbeitnehmer auch Produzenten sind. Ein ständiges Streben nach immer günstigeren Preisen hat dann auch erhebliche Auswirkungen auf den Menschen als Produzenten, weil der Arbeitslohn einen hohen Kostenfaktor darstellt.

In Yield Management muss der Faktor „Mensch als Mensch“ Berücksichtigung finden. Rechner und Maschinen sind unsensible Helfer, die, einmal gefüttert und eingestellt, Prognosen ermöglichen, Produktion gewährleisten und Berechnungen ausführen. Nicht mehr und nicht weniger. In jedem Produktionssystem, und mehr noch in jedem Dienstleistungs- und Servicesystem, bleibt aber der Mensch mit seinem Wissen, seiner Motivation, und seiner Arbeitskraft der wichtigste Baustein und damit unverzichtbarer handelnder Bestandteil. Er baut, steuert, plant, verkauft, entwickelt kreative Ideen. Erst der Mensch ermöglicht damit erst ein Maximum an Erfolg.

Damit schließt sich der Kreis: Ein Maximum an Erfolg garantiert auch ein Maximum an Ertrag. Voraussetzung hierfür ist dann auch die Implementierung eines leistungsfähigen Personalmanagements. Eine Personalabteilung, die nicht nur arithmetisch die notwendigen Stellen besetzt, die nicht nur in der Lage ist, die richtigen Leute an den richtigen Positionen einzusetzen, sondern die darüber hinaus auch Strategien entwickelt, wie Mitarbeiter weiterzubilden und zu motivieren sind.<sup>90</sup>

Ein Beispiel aus der Praxis : Hyatt Hotels

### **Das interne Anerkennungsprogramm „HyStar- People making a difference“<sup>91</sup>**

Jede außergewöhnliche Leistung der Mitarbeiter wird individuell durch ein Punktesystem "HyStar" anerkannt.

Welche Leistungen werden anerkannt?

- 1) Namentliche Erwähnung in jeder Form von Gästekomentaren
  - 2) Implementierte Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern
  - 3) Bestätigung außergewöhnliche Leistungen durch Mitarbeiter
- 

<sup>90</sup> Vgl. Pifko/ Züger, 2007: 19 ff.

<sup>91</sup> Vgl. Anhang: Eigene protokollarische Zusammenfassung eines hausinternen Mitarbeiterseminars

Für diese Leistungen werden jeweils Punkte vergeben, die quartalsmäßig berechnet, zu bestimmten Zertifikaten oder Sonderzuwendungen führen.

Das vorgenannte Beispiel mag sich anhören wie ein „Tropfen auf den heißen Stein“. Es zeigt jedoch, wie wichtig derartige Mitarbeiterprogramme sind.

Sie werden in Zukunft eine weit größere Rolle spielen müssen, auch wenn sich der ständig erhöhende Konkurrenzdruck im Sinne eines optimalen Kostenmanagements solche Programme eigentlich nicht zulässt, weil sie zusätzliche Kosten verursachen. Gerade die Entwicklungen der jüngsten Zeit zeigen, dass Kostenreduzierung aufgrund von personalbezogenen Einsparprogrammen auch im betriebswirtschaftlichen Sinn keine Nutzen bringen, wenn sie nicht gesamtwirtschaftlich betrachtet werden. Dann können sie unvermutet Streikwellen auslösen, wie wir sie gegenwärtig nicht nur bei der Lufthansa finden. Der Mensch als Produktionsfaktor muss innerhalb von betriebswirtschaftlichen Überlegungen eine ebenso große Bedeutung erhalten wie der Verbraucher.

Die Nutzung von Preisvergleichssystemen ist für nahezu alle Zielgruppen ein nicht mehr wegzudenkender Baustein einer Reiseplanung. Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass hiermit der immer günstigste Preis ermittelt werden kann.

- Anbieter geben für diese Onlineportale nur ein bestimmtes Kontingent für die Vermarktung frei
- Sonderkonditionen und echte Schnäppchen werden nicht abgebildet. Sie werden oft erst durch E-Mails oder in speziellen Blogs offeriert (Urlaubsguru.de, Urlaubspiraten.de)

Die vorgenannten Anmerkungen werfen die Frage auf, ob nicht das Reisebüro vielleicht doch die bessere Wahl ist, weil es eben „dichter dran“ ist.

Die von Reisebüros genutzten Reiseportale (BistroPortal, TrafficsCosmo) können nur einen Teil individueller Wunscherfüllungsparadigmen abbilden. Besonderen, ausgefallenen Wünschen als Zusatzleistungen (Wanderung auf den Kilimandscharo, Eselreiten auf die Wartburg etc.) können sie nur bedingt oder gar nicht gerecht werden.

## 6.2 Fazit

Die vorgelegte Arbeit hatte zum Ziel, die Differenzierungen verschiedener Geschäftsmodelle und Preissysteme im Blick auf deren Verbraucherwirkung aufzuzeigen. In der Zusammenschau wird deutlich, dass innerhalb der Reisebranche ein erbarmungsloser Konkurrenzdruck herrscht, der ständiges und unmittelbares Reagieren erforderlich macht. „Hauptsache so günstig wie die Konkurrenz“<sup>92</sup> könnte die Maxime von Yield-Management-Systemen sein. Dabei ist die Aufgabe dieser Systeme, eine optimale Preisgestaltung und einen höchstmöglichen Gewinn zu erzielen. In der Praxis ist allerdings eine Reise zu einem „optimalen Preis“ noch lange nicht verkauft. Um dieses Ziel zu erreichen, muss darüber hinaus der potenzielle Verbraucher nicht nur hinsichtlich seines Preis- sondern auch seines Qualitätsbewusstseins berücksichtigt werden. Aus den Erkenntnissen der Fragerunde kann festgestellt werden, dass nur die größtmögliche Schnittmenge zwischen vorgehaltenem Preis und der darauf abgestimmten Qualität auch den Verkauf einer Reise erst garantiert. Diese Schnittmenge, definiert als „Anzahl der verkauften Reisen“, vergrößert sich dann, wenn das Anbieterangebot beim Verbraucher die entsprechende Kaufwirkung erzielt. Dafür spielen die folgenden zwei Wirkungskriterien eine Rolle:

- Preisgestaltung
- Rabattformen
- Übereinstimmung der Qualität des Angebotes mit dem Erwartungshorizont des Kunden

Zusätzlich müssen sich Touristikunternehmen auch in ihrer Langfristigkeit am Markt bestätigen. Dies geschieht erst dann, wenn ein positives gegenseitiges Feedback zwischen Verbraucher und Anbieter stattfindet. Das bedeutet nichts anderes, als dass ein ausgewogenes PreisLeistungsverhältnis vorgehalten werden muss.

Ich fasse die oben genannten Abhängigkeiten in der nachfolgenden Skizze<sup>93</sup> zusammen.

---

<sup>92</sup> Vgl. Reisener, 2013a

<sup>93</sup> eigene Darstellung

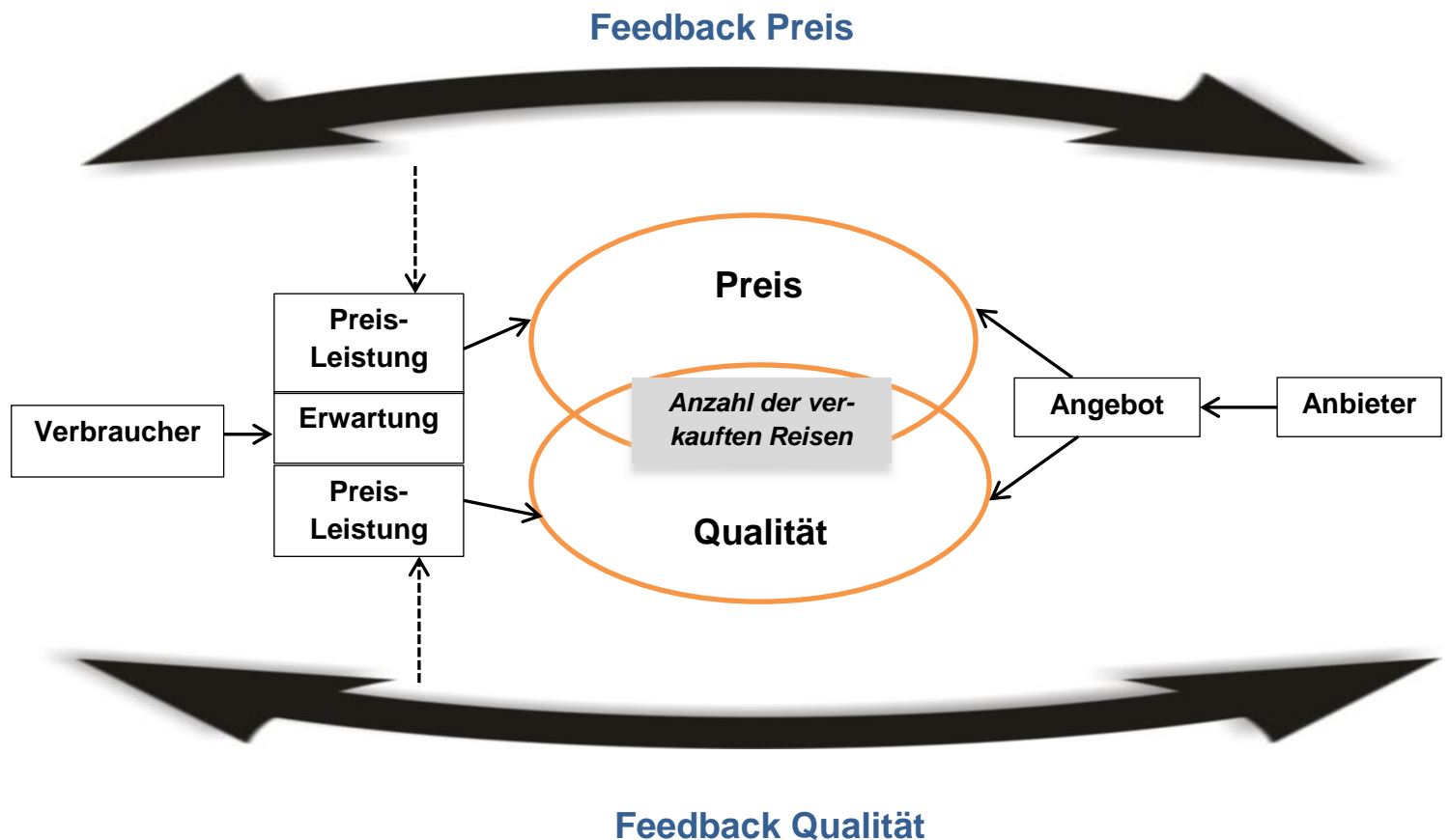


Abbildung 12: Betriebswirtschaftliche Verbraucher-Anbieter-Beziehung

Aus der Skizze geht auch hervor, dass der Schnittmenge hinsichtlich der Wirksamkeit verschiedener Rabattformen eine bedeutende Rolle zugewiesen werden muss. Die Preisnachlässe müssen sich in den Angeboten der Anbieter wiederfinden. Für diese Rabattformen gilt, dass sie zielgruppenabhängig entwickelt werden müssen. So muss es ein auf die Bedürfnisse von Familien abgestimmtes, maßgeschneidertes Rabattsystem geben, genauso wie ein solches vorgehalten werden muss für die speziellen Bedürfnisse von Einzelreisenden, Mutter und Kind, Senioren oder auch Geschäftsreisenden. So ist für die Zielgruppe der Einzelreisenden der Preisvorteil „Doppelzimmer gleich Einzelzimmer“ bedeutsam, für Mutter und Kind der „Kinderfestpreis“, für den Geschäftsreisenden der „Firmenrabatt“ und für die Gruppe der Senioren vielleicht gar kein Rabattsystem erforderlich, weil für diese nur Qualität und Sicherheitsmaßstäbe wichtig sind.

Die aufgezählten Preisnachlässe finden sich unter dem Dach der zwei wesentlichen Rabattformen wieder:

- Frühbucherrabatte
- Last Minute Angebote

Beide Rabattformen definieren sich aus ihren unterschiedlichen Buchungszeitpunkten vor Reiseantritt.

Last Minute ist ein Reiseangebot dessen Anreisetag innerhalb der nächsten 14 Tage liegt.<sup>94</sup>

Diese Reiseangebote gründeten sich zunächst darauf, dass Reiseanbieter Restkontingente und Kapazitäten aus Stornierungen preisgünstig auf den Markt bringen wollten. Um dies tun zu können, mussten derartige Reisen mit ganz erheblichen Preisnachlässen platziert werden.<sup>95</sup>

Frühbucherrabatte entstanden erst später und verstanden sich als Reaktion auf das immer größer werdende Last-Minute Geschäft. Sie bieten dem Verbraucher die Möglichkeit, aus dem Gesamtpool eine Reise zu wählen oder zusammenzustellen. Je früher der Kunde bucht, umso mehr hat er die Möglichkeit, seine Reise bedürfnisgerecht und zu einem günstigen Preis zu erhalten. Der Veranstaltervorteil liegt darin, dass er durch die zu entrichtende Anzahlung bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt davon ausgehen kann, dass eine Reise bereits verkauft ist. Deshalb kann er diese Rabatte gewähren.

Es ist festzustellen, dass das Last Minute Geschäft zu Gunsten der Frühbucherrabatte zurückgeht.<sup>96</sup> Ganz offensichtlich ist es zielgruppenunabhängig den meisten Buchern wichtig, ihre Reise frühzeitig und erwartungsgerecht zusammenzustellen. Nur noch Unentschlossene warten mit einer Buchung bis kurz vor dem Reisebeginn und müssen demgemäß auf individuelle Wunscherfüllungen verzichten.<sup>97</sup>

In jedem Falle aber gilt, dass Rabatte gewollt sind. Die Bonusprogramme sind für das Unternehmen somit auch Kundenbindungsprogramme.

Damit ist der dritte Bestimmungsfaktor der Schnittmenge zwischen Preis und Qualität angesprochen. Hier bedarf es Unternehmen, denen es aufgrund ihrer Unternehmensführung und Unternehmensorganisation -also ihrer Unternehmenskultur- gelingt,

---

<sup>94</sup> Vgl. STERN TOURS Travelservice GmbH, o.J.

<sup>95</sup> Vgl. Hofmann, 2012

<sup>96</sup> Vgl. Zehender, 2011

<sup>97</sup> Vgl. Hofmann, 2012

Verbrauchererwartungen hinsichtlich Preis und Qualität in Einklang zu bringen. Ausschlaggebend hierfür ist dementsprechend die Qualität der Mitarbeiter, verbunden mit einem gesunden Personalmanagement. Nur so kann das Ziel, sich langfristig am Markt zu etablieren, erreicht werden.

Für Reiseunternehmen die sich zum Ziel setzten, für Kunden die schönste Zeit des Jahres zu organisieren, kann die Maxime ihres Handelns –auch im betriebswirtschaftlichen Sinn- nur heißen:

„Hauptsache besser als die Konkurrenz!“.

## Literaturverzeichnis

### Selbstständige Literatur:

AMERSDORFFER, Daniel/ Bauhuber Florian/ Egger, Roman/ Oellrich, Jens Oellrich:  
Social Web im Tourismus. Strategien-Konzepte- Einsatzfelder. Springer-Verlag Berlin.  
Heidelberg 2010

ANKER, Verena : Preismanagement in der Tourismuswirtschaft. Preisbildung-  
Preisstrategie-Preisverhalten. Akademiker Verlag. Saarbrücken 2012

BORN, Bastian: Der integrierte Touristikkonzern. Oldenbourg Wissenschaftsverlag  
GmbH. München 2004

BRANTS, Edgar/ Nebel, Jürgen: Heimat und Welt, 1. Auflage. Westermann Schul-  
buchverlag GmbH. Braunschweig 2004

DETTMER, Harald u.a.: Management Formen im Tourismus. WiSo- Lehr- und Hand-  
bücher. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. München 2005

DREYER, Axel u.a.: Krisenmanagement – Grundlagen. Vorbeugung und kommunika-  
tive Bewältigung. Lehr und Handbücher zu Tourismus Verkehr und Freizeit. Oldenbourg  
Wissenschaftsverlag GmbH. München 2001

HÄNSSLER, Karl-Heinz : Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebs-  
wirtschaftliche Grundlagen. 7. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. Mün-  
chen 2008

HENSCHER, Carla : Hotelmanagement. 2. Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverla-  
g GmbH. München 2005

HIMPEL, Frank/ Lipp, Ralf : Luftverkehrsallianzen, ein gestaltungsorientierter Be-  
zugsrahmen für Netzwerk-Carrier. 1. Auflage. Deutscher Universitäts- Verlag. Wiesba-  
den 2006

KLONOWSKI, Karin/ Wienholz Ute: Vorbereiten auf Ausbildung und Beruf. Geld. 1 Auflage. Westermann Schulbuchverlag GmbH. Braunschweig 2009

LEIDINGER, Hannes: Kapitalismus. 1. Auflage, Böhlau UTB Profile. o.O. 2008

MUNDT, Jörn W.: Reiseveranstaltung. Lehr- und Handbuch. 6 Aufl. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. München 2007

PIFKO Clarisse/ Züger Rita- Maria: Personalmanagement- Management Basiskompetenz- , Theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. 2. Überarbeitete Auflage . Compendio Bildungsmedien. Zürich 2007

POMPL, Wilhelm: Luftverkehr. Eine ökonomische und politische Einführung. 5.Auflage. Springer-Verlag Berlin. Heidelberg 2007

RYAN Air: Geschäftsbericht . o.O. 2012

SCHULZ, Axel/ Weithöner, Uwe/ Goecke, Robert. Informationsmanagement im Tourismus. E-Tourismus: Prozesse und Systeme. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. 2010 München. a

SCHULZ, Axel/ Berg, Waldemar/ Gardini Marco A. et.al.: Grundlagen des Tourismus. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. München 2010.b

SPRINGFELD, Claudia: Tourismus 2.0. Chancen und Herausforderungen des Online-Tourismus im Web 2.0. Diplomica Verlag GmbH. Hamburg 2009

WALSH, Gianfranco/ Hass, Berthold H./ Kilian, Thomas: Web 2.0 Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Auflage. Springer- Verlag Berlin. Heidelberg 2011

### **Unselbstständige Literatur:**

CARDUCK, Martina: Yield Management für alle. In: Allgemeinen Hotel- und Gastronomie-Zeitung. Ausgabe 25, 2008



GASPAR, Verena: Urlaubstipps aus dem NetzVerband Internet Reisevertrieb. In: ADAC Motorwelt. Ausgabe 5, 2013

REISENER, Thomas: Lufthansa führt neues Preissystem ein. In: Rheinische Post. Wirtschaftsteil, Ausgabe 02.07.2013 a

REISENER, Thomas: Reiseveranstalter GTI Travel ist insolvent. In: Rheinische Post. Wirtschaftsteil, Ausgabe 05.07.2013 b

REINHARDT, Ulrich: Tourismusanalyse 2012. In: STIFTUNG für Zukunftsfragen. Ausgabe 2012

ROGGL, D.: Dynamic Packaging ist kinderleicht- die Technik dahinter nicht. Schwieriges Spiel mit den Bausteinen. In: Fremdenverkehrswirtschaft International. Ausgabe 24, 2003

### **Internetquellen**

ABENTEUER und reisen: X- Reisen: Buchen in Eigenregie Reisen. Herausgegeben von wdv Gesellschaft für Medien & Kommunikation mbH & Co. OHG 2011. URL: <http://www.abenteuer-reisen.de/node/35317>, Stand 05.05.2013

BILD.de: Low Cost aus dem Ausland- Die Billigairlines landen auch bei uns. Herausgegeben von Axel Springer AG 2010. URL: <http://www.bild.de/reise/2010/ausland/low-cost-airlines-weltweit-12951172.bild.html>, Stand 11.07.2013

CONRADY, Roland: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Fluggesellschaft. Herausgegeben von Springer Gabler Verlag o.J. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fluggesellschaft.html>, Stand 24.04.2013

DEINTOURISTIKNET: Top Thema: Info Versender Infox. Herausgegeben von DEINTOURISTIKNET 2008. URL: [http://www.deintouristik.net/touristik\\_news/14812\\_top\\_thema\\_info\\_versender\\_infox.html](http://www.deintouristik.net/touristik_news/14812_top_thema_info_versender_infox.html), Stand 25.04.2013

DELTL, Daniela: August: Erobern die Low Cost Carrier... . Herausgegeben von verkehrsjournal.at 2008, URL:

<http://www.verkehrsjournal.at/cms.asp?editionId=12&articleId=56&action=artikel>, Stand 01.07.2013

DEUTSCHE Hotelklassifizierung: Auszug aus dem Kriterienkatalog. Herausgegeben von Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. 2010. URL:

<http://www.hotelsterne.de/de/?open=Kriterien>, Stand 25.05.2013

DÖRNBERG, Adrian: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Pauschalreise. Herausgegeben von Springer Gabler Verlag o.J. URL:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/pauschalreise.html>, Stand 26.04.2013

E-travel-pedia: Charterfluggesellschaft. Herausgegeben von UC&T Uhle Consult & Tours GmbH 2011. URL:

<http://www.etp24.de/lexikon/artikelanzeige.php?artikel=Charterfluggesellschaft>, Stand 13.05.2013

FLOETENMEYER, Anja: Tourismus: Online-PR mit Bewertungsportalen. Herausgegeben von PR- Agentur Blog 2011. URL: <http://www.pr-agentur-blog.de/tourismus-online-pr-mit-bewertungsportalen-2003.html>, Stand 14.06.13

FORSCHUNGS-INFORMATION-SYSTEM: Tarifkoordination der IATA. Herausgegeben von Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) 2007.

URL: <http://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/229383/>, 28.06.2007, Stand 24.04.2013

FOCUS Online: Höheres Risiko bei Billigfliegern? Herausgegeben von FOCUS Online 2007. URL:

[http://www.focus.de/reisen/flug/billigflieger/flugsicherheit\\_aid\\_133157.html](http://www.focus.de/reisen/flug/billigflieger/flugsicherheit_aid_133157.html), Stand 02.07.2013

FOCUS Online: Urlaubsfotos auf Facebook ersetzen die Postkarte. Herausgegeben von FOCUS Online 2012. URL: [http://www.focus.de/reisen/service/tourismus-urlaubsfotos-auf-facebook-ersetzen-die-postkarte\\_aid\\_749161.html](http://www.focus.de/reisen/service/tourismus-urlaubsfotos-auf-facebook-ersetzen-die-postkarte_aid_749161.html), Stand 03.07.2013

FUDDER.de : Das deutsche Web 2.0 : HolidayCheck. Herausgegeben von Online Verlag GmbH Freiburg 2009. URL: <http://fudder.de/artikel/2009/03/27/das-deutsche-web-20-15-holidaycheckde/>, Stand 03.06.2013

HOFMAN, Melanie: Vorsicht- Last-Minute-Angebote sind oft sehr teuer. Herausgegeben von DIE WELT 2012. URL: <http://www.welt.de/reise/article108250104/Vorsicht-Last-Minute-Angebote-sind-oft-sehr-teuer.html>, Stand 12.07.2013

HOLIDAYCHECK Online- Reisebüro: Über uns. Herausgegeben von HolidayCheck Online- Reisebüro o.J. URL: <http://www.holidaycheck.de/ueberuns>, Stand 10.06.2013  
TRIVAGO GmbH: Das Geschäftsmodell. Herausgegeben von trivago GmbH o.J. URL: <http://www.trivago.de/company.php?pagetype=277>, Stand 11.06.2013

HORNY, Tinga: Reisen mit einem X- Veranstalter. Vorsicht vor der Storno Falle. Herausgeber FOCUS Online .2011. URL: [http://www.focus.de/reisen/service/tid-23998/reisen-mit-einem-x-veranstalter-vorsicht-vor-der-storno-falle\\_aid\\_677941.html](http://www.focus.de/reisen/service/tid-23998/reisen-mit-einem-x-veranstalter-vorsicht-vor-der-storno-falle_aid_677941.html), Stand 30.05.2013

HOTELIER.de: Was bedeutet die Rack Rate? Eine Definition aus der Hotellerie. Herausgegeben von HSI Hotel Suppliers Index Ltd. 2013. URL: <http://www.hotelier.de/news/hotellerie/bildung/39822/Was-bedeutet-die-Rack-Rate>, Stand 25.05.2013

IBEL, Sebastian Ibel: Airline-Geschäftsmodelle. Herausgegeben von Freizeit-Tourismus-Geographie 2012. URL: [http://www.freizeit-tourismus-geographie.de/mediapool/15/157354/data/AKFTG/Kagermeier/Abschlussarbeiten/2012/2012\\_ibel\\_airlinegeschaeftsmodelle\\_summary.pdf](http://www.freizeit-tourismus-geographie.de/mediapool/15/157354/data/AKFTG/Kagermeier/Abschlussarbeiten/2012/2012_ibel_airlinegeschaeftsmodelle_summary.pdf), Stand 24.04.2013

IFAK Institut GmbH & Co. KG: Google+ spaltet die Tourismusbranche. Herausgegeben von IFAK Institut GmbH & Co. KG 2012. URL: <http://www.ifak.com/news/aktuelles/artikel/details/google-plus-spaltet-die-tourismusbranche/>, Stand 03.07.2013

INDUSTRIE und Handelskammer Koblenz: Bedeutung sozialer Netzwerke im Tourismus. Herausgegeben von Industrie und Handelskammer Koblenz o.J. URL: [http://www.ihkkoblenz.de/servicemarken/Branchen/tourismus\\_gastgewerbe\\_wein/aktuelles/pressemitteilungen/1157620/Bedeutung\\_sozialer\\_Netzwerke\\_im\\_Tourismus.html](http://www.ihkkoblenz.de/servicemarken/Branchen/tourismus_gastgewerbe_wein/aktuelles/pressemitteilungen/1157620/Bedeutung_sozialer_Netzwerke_im_Tourismus.html), Stand 15.06.13

KENNING, Peter: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Rabatt. Herausgegeben von Springer Gabler Verlag o.J. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/rabatt.html>, Stand 24.04.2013

KLEINZ, Torsten: Soziales Netzwerk- Google Plus vernetzt vor allem Googles Dienste. Herausgegeben von ZEIT ONLINE GmbH 2012. URL: <http://www.zeit.de/digital/internet/2012-11/google-plus-bilanz>, Stand 03.07.2013

KRAUKOBLOG.com: Evolution of the vacation package: From a standardized product to a personalized travel. Herausgegeben von KraukoBlog.com 2010. URL : <http://www.kraukoblog.com/travel-industry/evolution-of-the-vacation-package-from-a-standardized-product-to-a-personalized-travel/>, Stand 02.06.13

KRICK, Denis: Günstige Flüge buchen: Die Last- Minute Legende. Herausgegeben von Spiegel Online. URL: <http://www.spiegel.de/reise/fernweh/fluege-guenstig-buchen-so-kaufen-sie-billig-flugtickets-a-836235-2.html> 2012, Stand 25.05.2013

KROHN Olaf: Ertragssteuerung, Der Preis ist heiß Herausgegeben von ZEIT ONLINE GmbH o.J. Stand 26.05.2013

MICHEL, Stefan/ Zellweger, Corina: Pricing bei Dienstleistungen und Yield Management. Grundlagen, Beispiele und Herausforderungen. Herausgegeben von dienstleistungsmarketing.ch 2007. URL: [http://www.dienstleistungsmarketing.ch/documents/MichelZellwegerPricing\\_mitForthcoming.pdf](http://www.dienstleistungsmarketing.ch/documents/MichelZellwegerPricing_mitForthcoming.pdf), Stand 06.06.2013

MICROS-FIDELO GmbH: Opera Property Management System. Herausgegeben von MICROS-FIDELO GmbH. URL: <http://www.micros-fidelio.eu/en/Solutions/Products-N-Z/OPERA-Property-Management-System.aspx> o.J., Stand 25.05.2013

ORTH Stephan: Hotel- Bewertungsportale: Im Internet verglühen die Sterne. Herausgegeben von Spiegel Online GmbH 2007. URL: <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/hotel-bewertungsportale-im-internet-vergluehen-die-sterne-a-472745.html>, Stand: 29.05.13

PLANET Wissen: Geschichte des Geldes. Herausgegeben von WDR / SWR / BR-alpha 2009. URL: [http://www.planet-wissen.de/wissen\\_interaktiv/html-versionen/geschichte\\_des\\_geldes/index.jsp](http://www.planet-wissen.de/wissen_interaktiv/html-versionen/geschichte_des_geldes/index.jsp), WDR/SWR, Stand: 24.04.2013

PRESSEBOX: Traffics liegt vorn bei Studie zu touristischen Preisvergleichssystemen. Herausgegeben von PresseBox 2011. URL: <http://www.pressebox.com/inactive/traffics-softwaressysteme-fuer-den-tourismus-gmbh/Traffics-liegt-vorn-bei-Studie-zu-touristischen-Preisvergleichssystemen/boxid/410609>, Stand 06.07.2013

RICHTER-Publizistik: Die Entwicklung der Medien. Herausgegeben von Richter-Publizistik 2012. URL: [http://www.crp-infotec.de/08spezi/medien/grafs/\\_medien\\_entwicklung.gif](http://www.crp-infotec.de/08spezi/medien/grafs/_medien_entwicklung.gif), Stand 26.04.2013

SCHOCK, Wilfried: Tourismusmarketing und Social Media. Herausgegeben von BRS Social Media Marketing UG 2010. URL: <http://www.i-marketing-net.com/social-networks/tourismus-marketing-und-social-media>, Stand 03.05.2013

SCHULDT, Rainer: rtliche Reisebüros oft günstiger als Konkurrenz im Internet. Herausgegeben von COMPUTER BILD Digital GmbH 2010. URL: <http://www.computerbild.de/artikel/cb-News-Internet-oertliche-Reisebueros-oft-guenstiger-als-Konkurrenz-im-Internet-5010166.html>, Stand 26.06.2013

SITALIA GmbH: Buchungsplattform tt BistroPortal. Herausgegeben von SITALIA GmbH o.J. URL: <http://www.sitalia-agent.com/bistroportal.php>, Stand 24.05.2013

SPALTEHOLZ Hotelkompetenz GmbH & CO. KG: GDS (Global Distribution System). Herausgegeben von Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & CO. KG. URL: <http://www.spalteholz.com/go/gds-global-distribution-system> o.J., Stand 26.05.2013

SPALTEHOLZ Hotelkompetenz GmbH & CO. KG: Hurdle Rate. Herausgegeben von Spalteholz Hotelkompetenz GmbH & CO. KG. o.J. URL: <http://www.spalteholz.com/go/hurdle-rate>, Stand 28.05.2013

STERN TOURS Travelservice GmbH: Last Minute & More. Herausgegeben von STERN TOURS Travelservice GmbH o.J. URL: <http://www.reisedax.de/last-minute-reisen.html>, Stand 10.07.13

SWOODOO GmbH: Über swoodoo. Herausgegeben von swoodoo GmbH. o.J. URL: <http://www.swoodoo.com/info/ueber>, Stand 12.06.13

TOURISMUSDESIGN GmbH und Co. KG: Service Design im Tourismus – Best Practice. Herausgegeben von tourismusdesgin GmbH und Co Kg 2010. URL: von <http://www.tourismusdesign.com/2010/07/service-design-im-tourismus-best-practice/>, Stand 15.06.13

TOURISMUSZUKUNFT- Institut für eTourismus: Google- Customer Journey. Herausgegeben von Tourismuszukunft- Institut für eTourismus 2011 URL: <http://www.tourismuszukunft.de/2011/09/alles-google-oder-was-google-startet-eigene-flugsuchmaschine/google-customer-journey-2/>, aufgerufen am 28.06.13

TRAFFICS Softwaresysteme für den Tourismus GmbH: trafficsCosmo o. J. Herausgegeben von Traffics Softwaresysteme für den Tourismus GmbH. URL: [http://www.traffics.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=58](http://www.traffics.de/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=58), Stand 02.06.2013

TRAFFICS Softwaresysteme für den Tourismus GmbH: trafficsCosmo. Herausgegeben von Traffics Softwaresysteme für den Tourismus GmbH o.J. URL: [http://www.traffics.si/images/cosmo/traffics\\_cosmo1.jpg](http://www.traffics.si/images/cosmo/traffics_cosmo1.jpg), Stand 12.07.2013

TRAVELTAINMENT GmbH: tt bistroportal. Herausgegeben von TravelTainment GmbH o.J. URL: <http://www.traveltainment.de/loesungen-fuer-reisebueros/>, Stand 30.05.2013

TRIPADVISOR Inc.: Über TripAdvisor. Herausgegeben von TripAdvisor Inc. 2013. URL: [http://www.tripadvisor.de/PressCenter-c6-About\\_Us.html](http://www.tripadvisor.de/PressCenter-c6-About_Us.html), 2013, Stand 10.06.2013

WEB-Tourismus: Tip des Monats Metasuchmaschinen- Wichtige Fakten im Überblick.  
Herausgegeben von Web-Tourismus 2008. URL: [http://www.web-tourismus.de/gewusstwie-tip\\_08\\_05.asp](http://www.web-tourismus.de/gewusstwie-tip_08_05.asp), Stand 30.05.2013

ZEHENDER, Michael: Früh- Bucher Rabatte statt Last- Minute- Schnäppchen. Herausgegeben von DIE WELT 2011. URL:  
<http://www.welt.de/reise/article13756097/Fruehbucher-Rabatte-statt-Last-Minute-Schnaepchen.html>, Stand 12.07.2013

# Anhang

## **Übersicht:**

<b>Anhang A:</b> Flyer Reisebüro Voyage	XXI
<b>Anhang B:</b> Fragerunde und Experteninterview	XXII
1.Fragen zur Fragerunde	XXII
2. Fragen und Antworten Reisebüro	XXIV
3. Fragen und Antworten Reiseveranstalter	XXVI
4. Fragen und Antworten Hotellerie	XXIX
<b>Anhang C:</b> Eigene protokollarische Zusammenfassung eines hausinternen Mitarbeiterseminars	XXXI



**Anhang A: Flyer Reisebüro Voyage:**

*Schriftliche Bitte um Unterstützung Fragerunde*

***Sie haben soeben eine Reise gebucht!***

Mein Name ist Jana Barthel, ich bin 23 Jahre alt und ich schreibe im Moment meine Bachelorarbeit über das Buchungsverhalten von Pauschalreisenden.

In diesem Zusammenhang würde ich Sie gerne dazu befragen.

Hierfür stelle ich eine Runde von ca. 10 Personen zusammen, mit denen ich ein zwangloses Gespräch bei einer Tasse Kaffee führen möchte.

Dazu möchte ich Sie dazu zu mir nach Hause einladen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn sie sich dazu bereit erklärten und mich bei meiner Arbeit unterstützen würden.

Jederzeit dürfen Sie sich mit mir in Verbindung setzen.

Einen gemeinsamen Termin werden wir dann sicher finden können.



**E-Mail:** [Jana.Barthel@gmx.de](mailto:Jana.Barthel@gmx.de)

**Telefonnummer:** 0176-84836684

**Vielen Dank!**

***Jana Barthel***

## **Anhang B: Fragerunde und Experteninterview**

### **1. Fragen zur Fragerunde**

- 1) Beschreiben Sie kurz Art und Ziel ihrer letzten Reise?
- 2) Wie lange im Voraus haben Sie ihre Reise gebucht?  
*Ziel: Erfassung der Gründe für einen Buchungszeitpunkt*
- 3) Wie gingen Sie bei ihrer letzten Reisebuchung vor?  
*Ziel: Erfassung der einzelnen Schritte von der Idee bis zur Buchung*
- 4) Wie wichtig ist für Sie das Reisebüro?  
*Ziel: Einschätzung der Notwendigkeit der direkten Kommunikation im Beratungsgespräch*
- 5) Schauen Sie sich Reisekataloge unterschiedlicher Veranstalter an?  
*Ziel: Einschätzung der Wirkung von Bild- und Textwirkungen durch Zusatzinformationen*
- 6) Gibt es Vorlieben für bestimmte Veranstalter?- Warum?  
*Ziel: Erfassung von möglichen Gründen und Unterschieden zwischen Veranstaltern*
- 7) Spielt für Sie das Internet eine Rolle?  
*Ziel: Erfassung der Nutzung zur Information und oder Buchung?*
- 8) Würden Sie auch bei einem Internetanbieter buchen, der Ihnen aus anderen Medien nicht bekannt ist?  
*Ziel: Einschätzung der Wertigkeit von Onlinevertrieben im Gegensatz zu allgemein bekannten Veranstaltern*
- 9) Glauben Sie, dass Internetbuchungen billiger sind?  
*Ziel: Einschätzung des subjektiven Preisempfindens*

10) Vergleichen Sie Preise und Angebote

Ziel: *Einschätzung der Wertigkeit von Preisvergleichen unter Nutzung verschiedener Medien (swoodo, holidaycheck, Preisteil im Katalog)*

11) Welche Rabatte fallen Ihnen auf Anhieb ein und spielen diese für Sie eine Rolle?

Ziel: *Einschätzung des Bekanntheitsgrades verschiedener Rabattformen, Einschätzung der Wertigkeit von verschiedenen Rabattformen?*

12) Welche Bedeutung haben für Sie die Art des Fluges und Flugzeitenänderungen?

Ziel: *Erfassung der Wichtigkeit von Fluggesellschaft und Flugzeit, Einschätzung der Wichtigkeit von Flugzeit in Abhängigkeit von der Gesamt-reise?*

13) Wie wichtig sind Ihnen Meinungsportale wie Holiday Check etc.?

Ziel: *Einschätzung der Wertigkeit von Empfehlungsraten anderer Kunden*

14) Lassen Sie sich von Werbung beeinflussen

Ziel: *Einschätzung der Wertigkeit verschiedener Werbeträger*

## Experteninterviews

### 2. Fragen und Antworten Reisebüro

**Interviewpartner:** Reisebüroinhaber des Reisebüros „Voyage“ in Erkrath

- 1) *Gibt es nach dem Erscheinen der Reisekataloge für eine Urlaubsbuchung in den Sommerferien Buchungszeiträume, die stärker oder weniger nachgefragt sind?*

Ja auf alle Fälle: Dezember, Januar und Februar sind die stärksten Monate im Jahr.

- 2) *Von welchen Kriterien sind diese Hochs und Tiefs abhängig?*

Ein Argument sind die Frühbuchervorteile, die von vielen Veranstaltern angeboten werden (und auch von vielen Kunden in Anspruch genommen werden) und die Auswahl der Airlines bezüglich der Flugzeiten, die für fast alle Kunden eine entscheidende Rolle spielen.

- 3) *Gibt es Bucher die nur bestimmte Fluggesellschaften bevorzugen?*

In der Regel sind dies deutsche Airlines.

- 4) *Lassen sich Kunden von Rabatten wie „Frühbucherbonus“, „X-Tours“ etc. beeinflussen?*

JA, weil diese in der Regel günstiger sind als die Last Minute Angebote für die Sommerferien. Allerdings beim genaueren Vergleich heißt dies nicht, dass z.B. der Frühbuchervorteil günstiger ist, als ein normales (also nicht reduziertes) Angebot eines anderen Veranstalters.

- 5) *Verlieren Reisebüros mit zunehmenden Internetbuchungen Ihrer Meinung nach an Bedeutung?*

NEIN, weil wir die gleichen Preise haben wie das Internet. Ein gutes Reisebüro arbeitet mit seriösen Anbietern und nicht wie das Internet mit jedem Anbieter.

→ Siehe Insolvenz GTI Reisen.

- 6) *Hat die Katalogbezogenheit nachgelassen? Wird das Druckerzeugnis „Reisekatalog“ weniger wichtig?*

Dies stimmt. Die virtuelle Technik macht es möglich.

- 7) *Welche eigenen Werbestrategien nutzen Sie und nach welchen Gesichtspunkten wählen Sie diese aus?*

Printmedien, sowie soziale Netzwerke die gerade in der heutigen Zeit eine sehr wichtige Rolle spielen.

- 8) *Spüren Sie bei den Buchungen eine Reaktion auf Krisenzeiten in Urlaubsgebieten (z.B. Türkei, Ägypten...) ?*

Nicht mehr so wie früher. Terrorismus ist leider trauriger Alltag geworden.

- 9) *Welches Buchungssystem und Preisvergleichssystem nutzen Sie (BistroPortal, TrafficCosmo...) und warum? Worin liegen die Vorteile?*

Bistro und UAP. Schneller Zugriff, leichter und übersichtlicher Preisvergleich und Übernahme in der gewünschten Buchungsmaske

- 10) *Gibt es seitens der Reiseveranstalter „Specials“ für Sie und Ihre Mitarbeiter?*

JA, welche ich aber leider nicht sagen darf. Es kommt aber auf den jeweiligen Umsatz des Reiseveranstalters an.

### 3. Fragen und Antworten Reiseveranstalter

#### ***Interviewpartner: Mitarbeiterin des Reiseveranstalters TUI (Abteilung Unternehmenskommunikation)***

- 1) *Spüren sie unmittelbare Veränderungen im Buchungsverhalten bezogen auf Länder in denen plötzliche Krisen auftreten? (z.B. Türkei, Ägypten etc.)? Wie reagieren Sie darauf?*

Grundsätzlich gilt: Je stärker ein Ereignis die Urlauber selbst betrifft, desto größer sind auch die Auswirkungen auf das Reiseverhalten. In Fällen, in denen es zu deutlichen Leistungseinschränkungen kommt oder in denen sogar Urlauber zu Schaden kommen, verzeichnen wir eine verstärkte Nachfrage nach Umbuchungen oder Stornierungen. Ist der Grad der Betroffenheit sehr hoch, zum Beispiel nach Anschlägen auf Urlauber, dauert es meist auch länger, bis die Gästezahlen für das entsprechende Land sich wieder normalisieren.

Die aktuellen Unruhen in der Türkei belasten unser Geschäft derzeit nicht. Leistungseinschränkungen oder gar eine Gefährdung unserer Gäste sehen wir ebenfalls nicht.

- 2) *Gibt es in den letzten fünf Jahren feststellbare Veränderungen hinsichtlich neuer Destinationen und Zielgruppen? Wenn ja, welche?*

Im Wesentlichen sind die Destinationen und Zielgruppen im Vergleich zu den letzten Jahren geblieben, allerdings nimmt der Trend an Fernreisen immer mehr zu. Daher gibt TUI auf der Fernstrecke weiter Vollgas und treibt ihre Exklusivitätsstrategie hier verstärkt voran, zum Beispiel mit differenzierten Hotelprodukten. Deutschlands führender Reiseveranstalter ist mittlerweile die Nummer zwei in diesem Segment.

Um dennoch zielgruppenspezifische Hotels anzubieten, haben wir die sieben TUI Reisewelten eingeführt, die auf die jeweiligen Bedürfnisse der Urlauber abgestimmt sind.

Weitere Infos dazu hier:

[http://www.tuideutschland.de/td/de/pressemedien/propae/propae\\_archiv/propae\\_sommer13/03\\_reisewelten.html? q =reisewelten& q =2013& hc =false& ic =true](http://www.tuideutschland.de/td/de/pressemedien/propae/propae_archiv/propae_sommer13/03_reisewelten.html? q =reisewelten& q =2013& hc =false& ic =true)

3) *Gibt es eine Überbuchungsstrategie?*

Nein, die gibt es nicht.

4) *Inwiefern verzeichnen Sie eine Veränderung des Buchungsverhaltens zwischen Reisebüro- und Internetbuchungen?/ 5) Sind diese Veränderungen Zielgruppen abhängig?*

Ob sich ein Kunde persönlich im Reisebüro beraten lassen möchte oder am Sonntagabend von der Couch aus bucht, ist allein seine Entscheidung. Die meisten Pauschalreisen werden jedenfalls immer noch im Büro um die Ecke gebucht. Gerade der Verkauf von Pauschalreisen und komplexen Bausteinreisen ist und bleibt eine Domäne des stationären Vertriebs. Und das wird auch auf längere Sicht so sein. Denn die Buchung einer Urlaubsreise ist für die meisten Menschen eine der größten Investitionen im Jahr, und da verlässt man sich gerne auf die Beratung durch Profis. Das ist bequem und kostenfrei und spart insbesondere bei aufwändigeren Reisen viel Zeit und Nerven.

Dennoch wird das Internet immer wichtiger. Unser Ziel ist es, abhängig von den Präferenzen der jeweiligen Kunden sowohl im Reisebüro als auch online umfangreiche Beratungs- und Buchungsmöglichkeiten zu schaffen. Wir wollen überall dort sein, wo der Kunde nach Reiseangeboten sucht. Und deshalb wollen und müssen wir auch Online das Beste bieten. Unter der Stärkung unseres Online-Angebotes verstehen wir auch die digitale Kommunikation mit den Kunden. Unser neues Serviceportal „Meine TUI“ ist ein sehr schönes Beispiel dafür. Es liefert unseren Kunden rund um den gebuchten Urlaub vor, während und nach der Reise nützliche und personalisierte Service-Informationen zu jeder gebuchten TUI Reise. Dieses kostenlose Portal steht mustergültig dafür, wie TUI die Online-Kommunikation ausbaut und zugleich den Kundenservice ausweitet. Wir wollen durch Nutzung modernster Technologien immer und überall für unsere Kunden erreichbar sein.

5) *Können Sie eine Veränderung des Qualitätsbewusstseins feststellen?*

Unsere Kunden sind sehr Qualitätsbewusst, die meisten Buchungen sind ganz klar in Viereinhalb- bis Fünf-Sterne-Hotels zu verzeichnen. Eine Veränderung hat es in diesem Bereich nicht gegeben.

6) *Welche Rabattformen lassen sich hinsichtlich des Buchungsverhaltens als besonders wirksam bezeichnen?*

Dank unserer umfassenden Frühbucherstrategie weiß der Kunde, dass derjenige, der früh bucht, sich nicht nur sein Wunschhotel, das Reiseland und den Wunschabflughafen sichern kann, sondern auch mit einem Preisabschlag belohnt wird. So setzt sich der Frühbuchertrend seit Jahren fort und liegt auf einem konstant hohen Niveau. Bei TUI bucht inzwischen fast jeder zweite Kunde seine Urlaubsreise im Frühbucherzeitraum.

7) *Spielt der Reisekatalog noch eine entscheidende Rolle? Welche Werbeträger setzten Sie wirksam ein?*

Ja, der Katalog ist nach wie vor wichtig. Um hier innovativer und zielgruppenaffiner aufzutreten, führte TUI zum Reisewinter 2012/13 eine neue, lifestylige und moderne Katalogwelt ein: Große, emotionale Bilder, Fakten in Form von Bullet-points sowie Internetlinks schaffen eine Verbindung zwischen on- und offline. Die Internetseite [www.tui-katalog.info](http://www.tui-katalog.info) liefert den Kunden noch mehr Informationen zu den im Katalog ausgeschriebenen Hotels. Zusätzlich sind bei den exklusiven Konzepthotels Scan-Codes abgebildet, die mit dem Smartphone oder Tablet eingescannt werden, um beispielsweise Hotelvideos oder 360 Grad-Rundgänge anzusehen. Die Internetseiten zu den Hotels dienen dabei lediglich der Information und bieten keine Buchungsmöglichkeit. Über einen integrierten Reisebürofinder gelangt der Kunde zum Reisebüro seiner Wahl.

8) *Welche „Mitarbeiterspecials“ nutzen Sie zur Motivationssteigerung?*

Es gibt zwei wesentliche Treiber für den Erfolg eines Unternehmens: eine gesunde Unternehmenskultur und das Engagement der Mitarbeiter. TUI investiert hier sehr stark und hat zahlreiche Angebote, zum Beispiel in den Bereichen Gesundheit/ Familie/Beruf wie Anti-Stress-Seminare, Unternehmenssport oder gesundes Essen. Gerade wurden unsere Kantine und die Cafeteria komplett modernisiert, Wasser gibt es für alle Mitarbeiter kostenlos. Durch monatliche Informationsrunden und die „offene Tür“ der Geschäftsführung gibt es einen direkteren Austausch/Dialog mit den Mitarbeitern.



#### **4. Fragen und Antworten Hotellerie**

##### ***Interviewpartner: Mitarbeiterin der Abteilung für Yield Management (Preisgestaltung)***

*1) Wird die Preisgestaltung nur unmittelbar nachfrageorientiert vorgenommen? Werden bestimmte Buchungsmuster vorher eingerechnet?*

Nein, nicht ausschließlich nachfrageorientiert, denn auch die Mitbewerber und historische Daten werden mit einbezogen und sind ein entscheidender Faktor. Auch bei uns im Hyatt arbeiten wir mit einem Revenue Management System, welches die Buchungsmuster pro Rate berechnet.

*2) Spielt die Vorausbuchungszeit eine Rolle?*

Ja! Gerade im Hyatt Köln, da wir speziell auf Geschäftsleute (Lage direkt an der Messe Köln-Deutz) oder aber auch Berühmtheiten ausgerichtet wird die Vorausbuchungszeit immer kurzfristiger. Viele unserer Gäste entscheiden sich oft erst kurz vor Reiseantritt, dass sie bei uns übernachten wollen.

*3) Gibt es „Last Minute“ Preise?*

Nein, bei Hyatt gibt es diese nicht.

*4) Wie werden die Preise der Wettbewerber in den Blick genommen?*

Mittels sogenannten „Travelclick reports“. Travelclick ist eine Seite bzw. ein System im Internet, welches alle öffentlichen Raten im Internet „shopt“ und uns anschließend die Raten der Mitbewerber in eine Datei zuschickt.

Das macht mein Leben einfacher; ich weiß genau welche Raten am welchen Tag wo geladen sind.

*5) Gibt es eine Überbuchungsstrategie?*

Ja, aber die ist von Tag zu Tag unterschiedlich und wird immer individuell angepasst. Dies liegt daran wie viele Gruppenzimmer wir haben und was für Gruppen das sind (z.B. feste Gruppen mit Namensliste oder Selbstabruferkontingente)

6) *Welche Rabattformen werden bei Ihnen marketingstrategisch eingesetzt?*

ADPR (Advance Purchase Rate) 10% off Rack, buchbar bis 14 Tage vor Anreise. Ansonsten gibt es bei uns keine Rabatte.

7) *Verlagern sich Buchungen zunehmend auf das Internet?*

Ja weil mittlerweile fast alle Hotels auf entsprechenden Internetplattformen buchbar sind (Hrs, Booking.com, trivago etc...). Diese nehmen mit der Zeit deutlich zu.

8) *Welche Werbeplattformen nutzen Sie?*

Kann ich leider nicht beantworten, das macht Marketing und die Dame ist gerade im Urlaub.

9) *Welche „Mitarbeiterspecials“ nutzen Sie zur Motivationssteigerung?*

Wir haben günstige Mitarbeiterraten in unserem eigenen Hotel aber in anderen Hyatts rund um die Welt. Zudem hat jeder Mitarbeiter eine bestimmte Anzahl an „Comp Nächten“ im Jahr. Diese ermöglichen ihm in den verschiedensten Hyatts rund um den Globus kostenlos zu übernachten.

## **Anhang C: Eigene protokollarische Zusammenfassung eines hausinternen Mitarbeiterseminars**

# **HYSTAR**

**People making a difference**

Anerkennungsprogramm Hyatt Hotels Corporation:

Jede außergewöhnliche Leistung der Mitarbeiter wird individuell anerkannt.

Welche Leistungen werden anerkannt?

### **1. Namentliche Erwähnung in jeder Form von Gästekomentaren**

- Gästebriefe
- Consumer Audit Report
- Gästekomentare
- Gourmet Club Kommentare
- Komplimente, die an das Executive Office gerichtet sind

VORTEIL: ein allgemeines Lob für eine Abteilung wird jedem einzelnen Mitarbeiter angerechnet!

### **2. Implementierte Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern**

- Mitarbeiter nutzen ein Vorschlagsformular für ihre Ideen
- Verbesserungsvorschläge werden vom Personalbüro und Executive Committee auf Umsetzbarkeit und Eignung bewertet

### **3. Positive Kommentare im Duty Manager Report**

- Mitarbeiter, die Gästeerwartungen übertroffen haben, oder einem Kollegen geholfen haben, werden im Duty Manager Report erwähnt

### **4. Außergewöhnliche Leistungen**

- Mitarbeiter nutzen ein Vorschlagsformular, um auf außergewöhnliche Leistungen von Kollegen hinzuweisen.

VORTEIL: hier wird ein Dankeschön unter Kollegen noch mal mehr wert!

### **5. Lokal bestimmte Leistung**

z.B.

- Mitarbeiter empfehlen Mitarbeiter. Nach erfolgreich beendeter Probezeit werden Punkte vergeben.
- erfolgreiches upselling

Jeder Vorschlag wird vom Executive Committee geprüft, bei Erfolg werden jeweils 4 Punkte vergeben.

Diese Punkte können gegen Gutscheine eingetauscht werden und zählen zusätzlich zum Erreichen des Hystar Status Levels. Die Gutscheine sind festgelegt. Ein Gutscheinkatalog kann im Personalbüro angefragt werden. Die

Gutscheine können jederzeit im Personalbüro angefordert werden, Ausgabe der Gutscheine erfolgt an den letzten beiden Werktagen des Monats.

**HYstar Status**

Der HYstar Status wird jedes Quartal neu berechnet. Jeder HYstar bekommt ein Zertifikat, das in einer kleinen Feierstunde überreicht wird, und ein „Geschenk“

<b>Punkte</b>	<b>Status</b>	<b>Geschenke <u>BEISPIELE</u></b>
ab 12 Punkten	HYstar Gold	Zertifikat, 1 Flasche Wein
ab 20 Punkten	HYstar Platinum	Zertifikat, Gutschein für 2 Personen zum Lunch
ab 24 Punkten	HYstar Diamond	Zertifikat, 1 Überraschung

Der Mitarbeiter, der im Laufe des Jahres die meisten Punkte bekommen hat, wird

**HYSTAR OF THE YEAR**

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname